



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení postavení podniku na telekomunikačním trhu

Evaluation of the Company Position on the Telecommunication Market

Student: Bc. Lucie Korolusová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Korolusová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení postavení podniku na telekomunikačním trhu  
Evaluation of the Company Position on the Telecommunication Market  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska pro posouzení tržní pozice společnosti
  3. Využití vybraných metod pro zhodnocení postavení podniku na trhu
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012. 256 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.  
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 368 s. ISBN 978-80-7400-379-0.  
SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

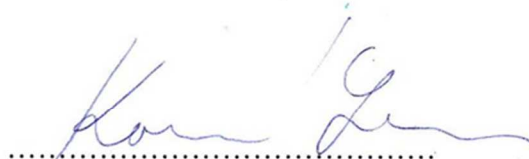
  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Korolusová Lucie', written over a horizontal dotted line.

Korolusová Lucie

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, které mi velice pomohly při zpracovávání práce. Děkuji majiteli firmy Alberon Letohrad s.r.o., panu Ing. Janu Kohoutovi za ochotu a spolupráci. Děkuji také obchodnímu manažerovi společnosti, panu Michalu Korolusovi za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato práce nebyla nikdy napsána.

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoreticko-metodologická východiska pro posouzení tržní pozice společnosti .....	6
2.1 Teoretická východiska oblasti telekomunikace.....	6
2.2 Podnikání a produkt .....	9
2.3 Produkt jako služba .....	10
2.4 Konkurence .....	12
2.5 Teoretické vymezení metod .....	16
2.5.1 SWOT analýza .....	16
2.5.2 PEST analýza .....	18
2.5.3 SPACE analýza .....	19
2.5.4 Benchmarking .....	21
2.5.5 Analýza trendu .....	27
3 Využití vybraných metod pro zhodnocení postavení podniku na trhu.....	30
3.1 Charakteristika podniku .....	30
3.1.1 Historie společnosti .....	30
3.1.2 Základní údaje o společnosti .....	31
3.2 SWOT analýza .....	37
3.3 PEST analýza .....	40
3.4 SPACE analýza .....	43
3.5 Analýza konkurence .....	46
3.6 Benchmarking .....	51
3.6.1 Hodnocení cen společností za poskytované služby.....	51
3.6.2 Hodnocení kvality a rychlosti nabízeného internetu .....	52
3.6.3 Pokrytí signálem vybraných společností.....	52
3.6.4 Srovnání finančních ukazatelů největších konkurentů.....	53
3.6.5 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Harryho Pollaka .....	55
3.7 Analýza trendu .....	62
3.8 Analýza webových stránek.....	63
3.9 Shrnutí výsledků analýz .....	64
4 Návrhy a doporučení .....	69

5 Závěr.....	77
Seznam použité literatury .....	78
Seznam zkratek .....	83
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

# 1 Úvod

Každá společnost by měla mít přehled o své výkonnosti a o svém postavení na trhu, aby mohla pružně reagovat na přání svých zákazníků. Na trhu dochází nepřetržitě ke změnám v důsledku globalizace a stále sílí také vliv konkurence. Proto je nutné se neustále přizpůsobovat, jelikož celá řada podniků nabízí podobné nebo dokonce stejné výrobky a služby zákazníkům. V dnešní době je ve většině případů nutné počítat s konkurencí a soupeřit o každého zákazníka.

Tématem této diplomové práce je zhodnocení postavení podniku na telekomunikačním trhu. Pro vypracování práce byla zvolena společnost Alberon Letohrad s.r.o., sídlící v Pardubickém kraji ve městě Letohrad, která na trhu působí již od roku 1994. Společnost se specializuje zejména na prodej a servis výpočetní techniky, instalaci mikrovlnných technologií, poskytování internetového připojení apod. Výrazný vliv na výběr této společnosti měla skutečnost, že jejím sídlem je Letohrad, rodné město autorky a zájem o problematiku konkurenčního boje na telekomunikačním trhu na Orlickoústecku.

Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich, teoretická část, bude zaměřena na základní pojmy a metody související s tématem na základě poznatků získaných z různých zdrojů. K analýze silných a slabých stránek společnosti i možných příležitostí a hrozeb bude použita SWOT analýza a k analýze vnějšího prostředí firmy PEST analýza. Následně budou vymezena teoretická východiska také SPACE analýzy, benchmarkingu nebo analýzy trendu. Druhá část bude aplikační. V té bude charakterizována společnost Alberon Letohrad s.r.o. a zmíněné metody využity v praxi. Na základě výsledků metod a analýz budou stanoveny návrhy a doporučení.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit pozici společnosti Alberon Letohrad s.r.o. na telekomunikačním trhu a navrhnout opatření a doporučení pro zlepšení konkurenční pozice a získání konkurenční výhody. Zda budou tyto návrhy a doporučení implementovány do současné firemní praxe, záleží čistě na vedení společnosti.



## **2 Teoreticko-metodologická východiska pro posouzení tržní pozice společnosti**

V teoretické části práce je nutné vymezit teoretické aspekty týkající se zejména telekomunikace, podnikání, produktu, konkurence a metod, které budou v práci využity.

### **2.1 Teoretická východiska oblasti telekomunikace**

Internet lze charakterizovat jako globální počítačovou síť, která poskytuje nejrůznější služby, mezi které patří přístup k hypertextovým dokumentům, elektronická pošta, přenos datových souborů a programů apod. Umožňuje komunikaci mezi připojenými počítači díky dodržování protokolů a procedur. Internet nemá žádného vlastníka. Pouze dílčí sítě mají vlastníka, který se o ně stará a financuje je. Při porovnání internetu s jinými médii vyjde najevo jeho obrovská výhoda spočívající zejména v celosvětové působnosti. Směr komunikace je obousměrný, cena reklamy je nízká s vysokou možností měření účinnosti reklamního sdělení a přenos je možný pomocí zvuku, videa, textu nebo obrázku (Blažková, 2005).

Chaffey (2009) uvádí, že internet změnil pohled na marketing a na podnikání se vznikem první webové stránky v roce 1991. V současné době pravidelně používá web více než jedna miliarda lidí za účelem získávání informací, což má zásadní vliv na chování spotřebitelů a firem. Pokud chce podnik být v budoucnu úspěšný, musí si zajistit odborníky nebo agentury s potřebnými znalostmi, jak používat web, internetovou poštu a další digitální média. Bez těchto znalostí nebude lehké podnikat.

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádí, že žádné z médií doposud nemělo tak obrovský vliv na obchod, marketing a komunikaci a zároveň nezaznamenalo tak významný vliv na rozvoj jako internet. Postupem času se tato počítačová síť stala součástí aktivit firem v nejrůznějších odvětvích podnikání, zájmových sdružení, ale i jednotlivců.

Internet byl původně obranný projekt vlády USA (ARPANET<sup>1</sup>), jehož cílem bylo zřízení komunikačního systému, který by zůstal nezničen po nukleárním útoku a zůstal funkční i v případě zničení části systému. V 80. letech dvacátého století byl používán ve výzkumu, vzdělávání a při obraně státu. Postupem času docházelo ke zvyšování počtu uživatelů a objemu přenesených dat.

---

<sup>1</sup> Advanced Research Projects Agency Net

Nejvíce využívanými službami jsou webové prezentace a elektronická pošta. Www stránky (World Wide Web) představují propojení veškerých dokumentů, které se na internetu nachází a nabízí obrovské množství informací. Obvykle se jedná o hypertextové údaje, které odkazují na jiné webové stránky. Firmy nejčastěji na internetu komunikují prostřednictvím webových stránek. Webová prezentace firem se postupem času stala běžným nástrojem marketingové komunikace. Slouží k informování jak potenciálních, tak i stávajících zákazníků a dalších cílových skupin. Budují se vztahy s těmito skupinami a je vytvořeno prostředí pro zpětnovazebnou komunikaci. Postup při vytváření firemní prezentace na internetu zahrnuje:

- analýzu,
- plánování,
- rozpočet,
- vývoj,
- design,
- implementaci.

Pro úspěšné plnění firemních cílů je nutno zajistit viditelnost, přístupnost a použitelnost webových stránek. **Viditelnost** je jedním z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na úspěšnost marketingové komunikace a návratnost investic do webu. Dobře viditelná webová stránka má vysokou návštěvnost. Cílem je přilákat návštěvníky, kteří mají skutečně zájem o nabízené produkty, služby nebo informace. **Přístupnost webu** je další ze sledovaných faktorů. Dodržování pravidel webu zajistí jeho bezbariérovost a nezávislost na zobrazovacím zařízení uživatele. **Webovou použitelností** se rozumí pravidla zlepšující komunikaci mezi uživatelem a webovou stránkou. Jedná se o funkci vyhledávání, která umožní nalézt hledaná slova nebo fráze v celé internetové prezentaci. Správně nastavené vyhledávání viditelně zlepší orientaci uživatelů na stránkách. Pokud je web použitelný, návštěvníků se pohybuje efektivněji a velmi rychle dokáže nalézt vyhledávané informace díky přehlednosti a srozumitelnosti stránek. Základem použitelnosti je dobře navržená a logicky uspořádaná struktura webu (Jahodová 2010).

Jahodová (2010) uvádí, že hlavní vliv na opakovanou návštěvu internetových stránek má jejich hlavní stránka. Je nejdůležitější částí v rámci prezentace na webových stránkách a firma tak prezentuje svou identitu. Hlavní stránce by proto mělo být věnováno nejvíce pozornosti. Celková kompozice stránek potom souvisí s posláním společnosti a obvykle

obsahuje texty, obrázky, tabulky, grafy, zvukové ukázky nebo videa, pomocí nichž lze prezentovat nabízené produkty nebo služby.

Pro lepší přehled o zákaznících, by si společnost měla vymezit pojem uživatel internetu. Existuje mnoho různých definic. Blažková (2005) uvádí, že kritéria pro stanovení uživatele internetu mohou mít různou podobu. Uživatelem internetu mohou být všichni, kteří mají svou vlastní e-mailovou schránkou a minimálně jednou měsíčně ji vybírají. Uživatelem může být ten, kdo alespoň jednou za měsíc otevře internetový prohlížeč. Tyto přístupy mají zcela jistě své opodstatnění. Kvůli rozdílným, nejednotným definicím uživatele internetu ale vznikají rozdíly v jednotlivých výzkumech o počtu těchto uživatelů.

Existuje několik **druhů připojení k internetu**. Každý druh má své charakteristické znaky a výhody či nevýhody. Záleží na oblasti, ve které se zákazník vyskytuje a kde připojení vyžaduje. Na různých místech jsou dostupné jen některé z možností. Existuje tedy připojení linkové, bezdrátové a optické. **Linkové připojení** je charakteristické připojením přes určitý kabel, který uživatele spojuje s hlavním přípojným bodem. Mezi nejběžnější typy linkového připojení patří Dial-up, ISDN, pevná linka, ADSL a kabelová televize. Dial-up a ISDN nabízí pouze dočasné spojení s velmi nízkou rychlostí prostřednictvím telefonní linky. Poplatky se standardně platí za dobu připojení a cena je poměrně nízká. Pevná linka, ADSL a kabelová televize nabízí trvalé připojení prostřednictvím telefonní linky nebo kabelu a poplatky jsou standardně placeny prostřednictvím paušálu. Nejrychlejšího připojení je možné dosáhnout prostřednictvím pevné linky. **Bezdrátové připojení** je přenášeno vzduchem. Nejběžnějšími typy bezdrátového připojení je mobilní připojení nebo satelit. U bezdrátového připojení je možné využívat trvalého spojení s vysokou rychlostí připojení za poměrně nízkou cenu. Poplatky jsou placeny prostřednictvím paušálu. U mobilního připojení je nabízeno dočasné spojení za poměrně nízkou cenu. Poplatky jsou hrazeny buď za dobu připojení, přenesená data nebo paušálně. Pro využívání tohoto typu připojení je nutné mít mobilní telefon se schopností přenosu dat nebo kartu s mobilním číslem do notebooku. Satelitní spojení je trvalé s vysokou rychlostí a poplatky je možno hradit paušálně (Blažková, 2005). **Optické připojení** je velmi rychlé a umožňuje překonat dlouhé vzdálenosti díky optickému vláknu. Optické vlákno je poměrně levné, umožňuje velkou šířku pásma a je odolné proti rušení. Přenos dat ve vláknech je přenášén pomocí světla. Významnou roli hraje odraz a lom světelných paprsků. Optická vlákna mohou být skleněná nebo plastová a přenáší světlo na velké vzdálenosti velmi šetrně a téměř beze ztrát. V současné době se nejvíce používají vlákna ze sloučeniny založené na oxidu křemičitém, tedy skleněná vlákna. Světlo prochází přímo skrze sklo a paprsek se drží

uvnitř vlákna díky charakteristickým vlastnostem použitého materiálu. Optické kabely hrají v sítích velmi důležitou roli a jsou považovány za klíčovou technologii. Jejich budoucnost je zaručena zejména díky obrovské šířce pásma, která je v současné době omezena rychlostí dostupné optiky. Větší rozlišení bude záležet hlavně na poptávce po vyšší rychlosti a kompatibilitě se stávajícími optickými rozvody (Trulove, 2009).

Informační a komunikační technologie usnadňují každodenní život lidí. Telekomunikační infrastruktura je v dnešní době dostupná téměř všude. Budoucností telekomunikačního trhu jsou optická vlákna, která již mnohé firmy začala používat. Tato technologie se stále zkoumá a vylepšuje. O vylepšené verzi optických vláken pojednává článek týkající se optických komunikací, který představuje vylepšenou verzi dříve vyvinutého modelu analytického pole pro základní režim indexových vedení optickými vlákny. V článku jsou uvedeny pozitivní výsledky simulace (Sharma, 2016).

## **2.2 Podnikání a produkt**

Podnikání lze charakterizovat dle odborné literatury množstvím definic. Synek a Kislingerová (2010) jej označují jako určitý proces založený především na získávání kapitálu a jeho následné investování do majetku podniku, což vytváří předpoklad pro výrobu produktu nebo poskytování služby pro zákazníky. Hovoří o něm také jako o základním článku ekonomiky.

Podnikání lze dle autorů Veber a Srpová (2012) klasifikovat z hlediska čtyř následujících pojetí:

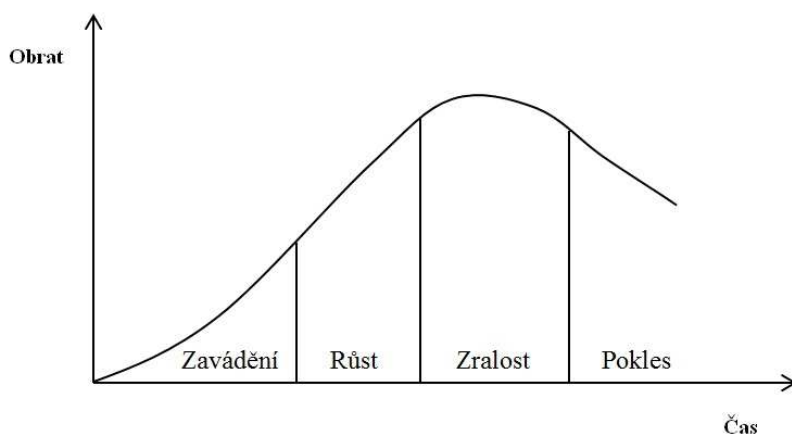
- ekonomické pojetí,
- psychologické pojetí,
- sociologické pojetí,
- právnícké pojetí.

Ekonomickým pojetím podnikání se rozumí zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktiv tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to tedy dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Psychologické pojetí podnikání o něm pojednává jako o činnosti motivované potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nebo něco splnit. Podnikání je tedy z tohoto hlediska prostředkem k dosažení seberealizace. Z pohledu sociologie je podnikání vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů (Veber a Srpová, 2012).

**Produktem** se myslí produkce firmy ve fyzickém neboli naturálním smyslu. Je vyjadřován v kusech, tunách, gramech, litrech, metrech apod. V oblasti služeb je vyjadřován počtem uskutečněných operací. Produkt je chápán jako důsledek působení určitého výrobního faktoru (Jurečka, 2013). Za produkt je považováno to, co je možné na trhu nabízet ke koupi, spotřebě nebo užívání a co je schopno uspokojit přání druhých. Produkt je cokoli hmotné nebo nehmotné, což prostřednictvím směny dokáže uspokojit spotřebitele. Produkt může být výrobek, služba, značka, myšlenka nebo výtvar (Jakubíková, 2012).

Poté, co je zakončen výzkum a vývoj nového produktu uvedením na trh, zahajuje produkt **svůj cyklus života na trhu**. Na Obr. 2.1 je možné vidět čtyři etapy, kterými produkt projde během svého životního cyklu.

**Obr. 2.1 Životní cyklus produktu**



**Zdroj:** (Jakubíková, 2012).

Jedná se o etapy zavádění, růst, zralost a pokles. Každá etapa může trvat různou dobu a podle toho se křivka tvaruje. Vliv na její tvar má také kolísání poptávky nebo obrátů (Jakubíková, 2012).

## 2.3 Produkt jako služba

**Službami** se rozumí nehmotné činnosti sloužící k uspokojení potřeb zákazníků, které nemusí být spojovány s prodejem hmotného výrobku nebo jiné služby. Stejně tak produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat použití hmotného produktu. Pokud je toto užití potřeba, nedochází k transferu vlastnictví hmotného produktu. Služby se od výrobků odlišují svými specifickými vlastnostmi, mezi které patří nehmotnost, variabilita, neoddělitelnost, pomíjivost a absence vlastnictví (Vašítková, 2014).

Nejvíce charakteristickou vlastností je již zmíněná vlastnost **nehmotnost**. Službu jako takovou totiž nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Nelze si ji tedy předem prohlédnout a mnohdy ani vyzkoušet. Kvalitu služby představuje spolehlivost, osobní přístup, důvěryhodnost apod., které lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Důsledkem je vyšší míra nejistoty zákazníka. K překonání této nejistoty slouží správné nastavení marketingového mixu služeb. Poskytovatelé služeb se tak snaží o co největší zhmotnění služby. Díky nehmotnosti služby zákazník většinou velmi těžko hodnotí konkurující si služby a obává se rizika nákupu. Největší důraz klade na reference z osobních zdrojů a o prvotním nákupu se tedy rozhoduje nejčastěji na základě doporučení. Druhou, neméně důležitou vlastností služeb, je **neoddělitelnost od poskytovatele** služeb. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat tak, aby mohla být služba realizována. Není ale podmínkou, aby byl zákazník přítomen po celou dobu poskytování služby. Přítomnost zákazníka vyžadují zejména zdravotní, osobní a jiné služby, u kterých by služba bez jeho přítomnosti nemohla být poskytnuta (Vašítková, 2014).

Kvalita poskytované služby závisí na tom, kdy, kde, jak a kým je poskytována. S tím souvisí její **variabilita** neboli proměnlivost. Služba provedena několikrát stejným zaměstnancem na stejném zákazníkovi se může značně odlišovat. Jako prevence mohou sloužit nejrůznější školení, provádění kontrol nebo zjišťování spokojenosti zákazníků. Problém nastává v okamžiku, kdy je poptávka kolísající. S tím souvisí **pomíjivost** služby. Provozovatel může být připraven na plnou vytíženost, ale jeho služeb může být využito třeba jen z poloviny. Typickou vlastností služeb je také fakt, že není možné službu vlastnit, což úzce souvisí s její nehmotností. Při nákupu služby tedy nepřechází vlastnické právo z poskytovatele na kupujícího (Jakubíková, 2012).

**Služby lze klasifikovat**, dle ekonomických činností CZ-NACE, na čtyři úrovně. První úroveň je sekce označena písmenem, druhá úroveň je oddíl značený dvojčíslím, třetí úroveň je skupina označena trojčíslím a čtvrtá úroveň je třída označena čtyřčíslím. Služby jsou dle této klasifikace rozděleny tak, aby každé ekonomicky činné statistické jednotce bylo možné přiřadit kód dle CZ-NACE. Služby lze také rozdělit do následujících kategorií dle jejich charakteristických vlastností (Vašítková, 2014):

- odvětvové třídění,
- tržní a netržní služby,
- služby pro spotřebitele a pro organizaci,

- význam míry zhmotnění služby,
- na základě prodejce,
- dle trhu kupujícího,
- dle charakteru a poskytování,
- pro potřeby marketingu.

Služby lze dle odvětví klasifikovat na terciální, kvartérní a kvintérní. Terciálními se rozumí služby dříve vykonávané doma. Jedná se zejména o služby stravovací a ubytovací, kadeřnictví, čistírny, prádelny nebo údržbu a opravu domácnosti. Mezi kvartérní služby patří služby usnadňující život, tedy dopravní, obchodní, komunikační nebo finanční. Kvintérní služby jsou chápány tak, že nějakým způsobem mění nebo zdokonalují jejich příjemce. Jedná se o zdravotní péči, vzdělávání nebo rekreaci. Tržní služby se od netržních liší tím, že je lze směnit na trhu za peníze. Netržní služby naopak představují výhody, které je potřeba rozdělovat pomocí netržních mechanismů, jako jsou třeba služby veřejné. Služby pro spotřebitele jsou poskytovány jednotlivcům nebo domácnostem, kteří je využívají pro svůj vlastní užitek. Naopak služby pro organizaci jsou poskytovány firmám a dalším organizacím. Slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Co se týče zhmotnění služby, existují tři stupně nehmotnosti služby. Jedná se o služby, které jsou zásadně nehmotné, služby poskytující určitou přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt. Dle prodejce se rozlišují služby podle povahy podniku (soukromý ziskový, soukromý neziskový, veřejný ziskový, veřejný neziskový), podle vykonávací funkce (komunikace, poradenství, zdravotní péče, apod.) a podle zdroje příjmů (pocházející z trhu, pocházející z trhu plus darů a dotací, pocházející jen z darů). Dle trhu kupujícího lze služby klasifikovat na spotřebitelský trh, služby pro výrobní spotřebu, vládní trh nebo zemědělský trh. Služby je možné rozdělit také podle jejich charakteru a poskytování na služby podle formy, zaměření nebo styku se zákazníkem. Posledním členěním služeb s výše uvedené klasifikace je dělení služeb pro potřeby marketingu. Jedná se zejména o způsob distribuce služby, charakter poptávky po službě, vztahy poskytovatele služby se zákazníkem nebo míru přizpůsobení služby požadavkům zákazníka (Vašítková, 2014).

## 2.4 Konkurence

Pojem konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má ale mnohem širší význam, nejen ekonomický, ale i sociální, kulturní, politický, etický, apod. Je důležité si uvědomit, že konkurence je vlastně vztah dvou a více

subjektů. Pro vstup do konkurenčního vztahu je nutné splnit dva předpoklady. Subjekt musí být konkurenční, musí tedy být konkurenceschopný a disponovat konkurenčním potenciálem. Druhým předpokladem je zájem o vstup do konkurence. Pro vymezení konkurenčního potenciálu firmy již nelze spoléhat pouze na finanční faktory z minulosti, získaných z finančních výkazů. Důležitým faktorem je také kvalita nabízeného výrobku nebo služby, inovace apod. (Mikoláš, 2011).

S pojmem konkurence je neoddělitelně spjata také konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je pojem, který se může vztahovat k podnikům, výrobkům, odvětvím nebo národním ekonomikám. Z tohoto důvodu dochází k rozdílnému chápání tohoto pojmu. Neexistuje tedy jednotná definice. Pojetí konkurenceschopnosti je vysoce kontroverzní a často popisováno jako chaotické a špatně definované (Mulatu, 2016). Z hlediska podnikání se konkurenceschopností rozumí určitá vlastnost, díky které může subjekt uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Magretta, 2012).

### **Pojetí konkurence**

**Konkurence v mikroekonomii** je pojata jako rivalita mezi kupujícími nebo prodávajícími stejného zboží. Na konkurenci v mikroekonomii navazuje většina modelů konkurence v jiných vědních oborech. V mikroekonomii rozlišujeme tři formy konkurence. Jedná se o konkurenci napříč trhem, kde se střetává nabídka s poptávkou, dále o konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky. Konkurencí mezi nabídkou a poptávkou se myslí fakt, že výrobci chtějí prodat produkty, které vyrobili s co nejvyšším ziskem a spotřebitelé naopak chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby za co nejmenší cenu. Jedná se tedy o dva protichůdné postoje. Cílem je nalézt kompromis neboli rovnovážný stav. Konkurencí na straně poptávky se myslí střet jednotlivých spotřebitelů. Každý z nich si přeje nakoupit za co nejvýhodnějších podmínek na úkor ostatních. Konkurencí na straně nabídky se rozumí konkurence mezi výrobci. Každý z nich se snaží prodat co nejvíce a za co nejmenší cenu. Cílem je oslabit pozici konkurentů. Na straně nabídky lze konkurenci dále dělit z hlediska ceny, na cenovou a necenovou a z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, na dokonalou a nedokonalou (Mikoláš, 2005).

**Jirásek** (1993) rozvedl pojetí **konkurenční síly** dle Portera. Vymezil dva okruhy konkurenčních sil, které nazval vnitřní a vnější. Do vnějších sil zařadil dodavatele, odběratele, potenciální konkurenty, potenciální nové výrobky jiných výrobců, vlastníky společnosti,



zaměstnance, stát, místní správu a banky. Mezi vnitřní síly zařadil vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy a růstové nebo omezující zájmy firmy.

Každá firma by měla zpracovat analýzu konkurence a na jejím základě stanovit strategii společnosti, aby úspěšně čelila konkurenčním silám a dosáhla co nejvyšší výnosnosti vloženého kapitálu. Jsou rozlišovány celkem tři **generické strategické přístupy M. E. Portera** k dosažení lepších výsledků, než mají konkurenti z odvětví (Mikoláš, 2005):

- strategie nízkých nákladů,
- diferenciací,
- soustředění pozornosti.

Cílem strategie nízkých nákladů je dosáhnout nejnižších nákladů v celém odvětví. Toho může být dosaženo především používáním nové technologie a zjednodušením výrobních postupů. Firma by měla také snižovat své přímé a režijní náklady, zbavit se rizika neplaticích zákazníků, minimalizovat náklady na reklamu, výzkum a vývoj, prodej apod. Pokud je dosaženo úspěchu s touto strategií, firma dosahuje nadprůměrných výnosů a vysokého podílu na trhu. Diferenciací se rozumí snaha firmy o odlišení se od konkurence vyráběním nového, jedinečného a unikátního produktu ve vynikající kvalitě. Pokud by se firma rozhodla přistoupit k této strategii, může si dovolit vyšší cenu. Třetí strategií je soustředění pozornosti. Jedná se o zaměření na určitou skupinu odběratelů, tedy úzký segment na trhu, kterému velcí dodavatelé nevěnují pozornost. Firma, která zvolí tuto strategii, může poskytovat jedinečný produkt, dosahovat nejnižších nákladů nebo obojí najednou (Mikoláš, 2005).

**Teorie tržních pozic konkurence dle Kotlera** navazuje na přístupy M. E. Portera a J. Jiráska. Při stanovení konkurenční strategie vychází z tržní pozice firmy. Kotler (2013) rozlišuje čtyři pozice konkurence:

- lídr trhu (40 % trhu),
- tržní vyzyvatel (30 % trhu),
- tržní následovatel (20 % trhu),
- výklenkář (10 % trhu).

K výše zmíněným pozicím Kotler vymezil také strategie. Lídr trhu, neboli vedoucí firma na trhu je dominantní firmou, která vede trh a určuje na něm podmínky. Stanovuje výši

cen, zavádí nové výrobky apod. Tržní vyzyvatel je firma na druhé, třetí nebo čtvrté pozici na trhu. Snaží se najít nejslabší místa konkurentů a na ta zaútočit. Vybírá si malé a střední firmy a využívá ofenzivní strategii. Tržní následovatel má menší podíl na trhu. Vyhýbá se konkurenčním střetům a napodobuje vedoucí firmu na trhu zaváděním nových výrobků a cen. Mezi výklenkáře je možné zařadit společnosti, které se zaměřují na určitý úzký segment trhu, jenž je opomíjen velkými dodavateli. Zaměřuje se tedy na určitou malou skupinu zákazníků a nabízí jim jedinečný typ výrobku.

### **Analýza konkurence**

Analýza konkurentů na trhu je velmi důležitou součástí procesu plánování. Díky této analýze firma identifikuje přímé a nepřímé konkurenty. Slouží zejména k pochopení minulých, současných a hlavně budoucích strategií konkurence, k predikci reakce konkurentů na marketingová rozhodnutí firmy, k pochopení výhod a nevýhod společnosti oproti konkurenci a také ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách na trhu (Blažková, 2007).

Přímí konkurenti jsou tací, kteří si konkurují na společných trzích a mají velmi podobné schopnosti. Naopak firmy mající podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označováni jako potenciální konkurence. Nejsou tedy našimi konkurenty v současné době, ale je důležité monitorovat změny v jejich činnostech. Nepřímí konkurenti se sice pohybují na stejném trhu, ale jejich podobnost se společností je velmi malá. Nejsou tedy našimi konkurenty v současné době, ale vlivem technologické nebo jiné změny se jimi mohou stát (Blažková, 2007).

**Postup při analýze konkurence** je následující. Prvním krokem při analýze konkurence je identifikace přímé, potenciální a nepřímé konkurence. Po identifikaci hlavních konkurentů je důležité zhodnotit jejich schopnosti, strategie, cíle, zdroje, očekávání a v neposlední řadě silné a slabé stránky. Porovnává se odlišnost schopností jednotlivých konkurentů od našich. Je důležité vědět, zda jsou konkurenti schopni uspokojit stejné potřeby zákazníků. Dalším krokem je porozumění vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici firmy. Je důležité na jednotlivé faktory pohlížet systémově, nikoli jednotlivě. Posledním krokem při analýze konkurence je návrh strategie nebo opatření, které firmě pomohou získat konkurenční výhodu oproti konkurentům a zareagovat na případné budoucí strategie konkurence (Blažková, 2007).

**Konkurenční výhodu** má firma, která se odlišuje od svých konkurentů tím, že disponuje něčím jedinečným. Může tedy vykonávat věci tak, jak to konkurence nedokáže. Pokud společnost dosáhla určité konkurenční výhody, je důležité se zaměřit na dlouhodobé udržení této výhody a být specifický a nenapodobitelný. Management firmy pracuje velmi intenzivně na nalezení takové výhody, která by mohla vést k získání dalších výhod. Mezi zdroje konkurenčních výhod patří nejnižší náklady na produkci, diferenciaci, znalost zákazníků, trhu a konkurence, patenty a autorská práva, přístup k jedinečnému zdroji, užívání nové technologie nebo inovace (Kotler, 2013).

## **2.5 Teoretické vymezení metod**

V následujících odstavcích jsou teoreticky popsány jednotlivé metody a analýzy, ze kterých se bude vycházet zejména v praktické části práce.

### **2.5.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda využívána k analýze prostředí a umožňuje hodnotit jak faktory vnitřního prostředí podniku, tak i faktory vnějšího prostředí. Název analýzy vznikl spojením prvních písmen z anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (ohrožení). Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními prvky z vnějšího prostředí podniku, tedy s příležitostmi a ohroženími. Díky závěrům ze SWOT analýzy je možné rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky podniku. Zároveň si management uvědomí potenciální příležitosti, které by bylo dobré využít a preventivně se může připravit na hrozby, které by mohly nastat (Sedláčková a Buchta, 2006).

Silnými stránkami se rozumí interní faktory podniku, díky kterým firma disponuje silnou pozicí na trhu. Představují veškeré oblasti, ve kterých podnik vyniká. Jedná se o posouzení schopností, dovedností a potenciálu podniku, což může být použito jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Slabé stránky jsou protikladem silných. Vymezují oblasti, ve kterých je firma slabá a brání efektivní výkonnosti firmy. Příležitostmi se rozumí možnosti, které v případě jejich realizace mohou vést k růstu a efektivnějšímu plnění cílů. Hrozby představují nepříznivou situaci v okolí podniku, která může pro podnik znamenat překážku nebo nebezpečí neúspěchu. Proto by měl podnik rychle reagovat na změny, aby jejich negativní dopady minimalizoval (Blažková, 2007).

Při tvorbě SWOT analýzy se postupuje tak, že se nejprve určí silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro konkrétní podnik. Následně se faktory umístí do jednotlivých polí v matici. Jednotlivé faktory jsou posouzeny z hlediska jejich významnosti a závažnosti. Nakonec jsou navržena opatření. Výsledky mohou být následně využity při celopodnikovém plánování. Tato metoda je velice subjektivní, a proto se doporučuje ji použít jako doplňující k jiné analýze (Blažková, 2007).

Výběr vhodné strategie společnosti nelze stanovit pouze na základě intuice. Důraz je kladen především na kvantitativní a kvalitativní vlivu interních a externích faktorů. K předpovědi dopadu faktorů na strategii je možné použít i softwarové programy. Jednotlivé strategie jsou znázorněny v Tab. 2.1.

**Tab. 2.1: Schéma SWOT analýzy**

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Strategie S-O	Strategie W-O
	Hrozby	Strategie S-T	Strategie W-T

**Zdroj:** (Svoboda a kol., 2006)

**Strategie S-O** znamená, že podnik se nachází v ideální pozici, kdy může použít silné stránky k využití příležitostí vnějšího prostředí. Jedná se o ofenzivní přístup, kdy by se firma měla snažit využít všechny příležitosti, které má.

**Strategie W-O** je založena na principu, že firma musí na prvním místě eliminovat své slabé stránky a využít při tom příležitostí. Příležitosti se sice mohou vyskytovat, ale díky slabým stránkám podniku často nejsou k dispozici prostředky k jejich uskutečnění. Většinou se jedná o nedostatek kapitálových prostředků, což může vést k nevyužití vnějších příležitostí. Důležité je tedy přistupovat defenzivně, tedy nalézt řešení problému.

**Strategie S-T** znamená, že by podnik měl využít silných stránek a vyhnout se působení hrozeb. Pokud je firma dostatečně připravena odolat hrozbám a strategie je celkově dobře promyšlená, může být strategie stejně tak agresivní, jako strategie S-O a může vést ke

zlepšení konkurenční pozice firmy. Je tedy důležité využít mírně ofenzivní přístup a snažit se problémy neprodleně vyřešit.

**Strategie W-T** je strategie založena na eliminaci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Pokud je pozice firmy nejistá, dochází obvykle k užití defenzivních strategií zahrnující mimo jiné návrh na likvidaci společnosti, jelikož podnik bojuje o přežití kvůli určitému selhání (Fotr, 2012).

Kozel (2011) uvádí, že pro vybrané faktory z kvadrantů matice je možné také hodnocení kvalitativních charakteristik jednotlivých faktorů. Silné a slabé stránky lze hodnotit dle jejich výkonnosti a závažnosti. Příležitosti a ohrožení je možno ohodnotit z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a dle síly jejich vlivu. Po sečtení a zprůměrování hodnocení charakteristik všech faktorů jsou získány souřadnice, které mohou být graficky znázorněny ve formě poziční mapy. Nejsilnější a nejslabší stránky lze stejně tak, jako největší příležitosti a ohrožení, podrobit dalšímu zkoumání a diskuzi.

### 2.5.2 PEST analýza

Název PEST je zkratkové slovo vytvořené ze slov Political, Economic, Social and Technological Analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Někdy bývá tato analýza rozšířena o další dvě oblasti. Jedná se o oblast legislativní a ekologickou z anglických slov Legal a Ecological. Název analýzy se potom změní na PESTLE. Prostřednictvím této analýzy je komplexně zpracován pohled na vnější prostředí, tedy prostředí určitého státu, regionu, kraje nebo obce.

**Politickými faktory** se rozumí vše, co souvisí s politickou situací v dané zemi nebo regionu, ve kterém společnost působí. Jedná se o veškeré legislativní předpisy, které souvisí s podnikáním a také s trhem, na kterém firma působí. Každého podniku se týkají daňové zákony, antimonopolní zákony, celní zákony, ochrana životního prostředí apod. Politické faktory utváří systém, který udržuje podnikání v určitých mezích a závisí na politické situaci v zemi a jejím okolí.

**Ekonomické faktory** vychází z ekonomické situace státu a hospodářské politiky. Hlavní faktory makroekonomického okolí, mající vliv na podniky, jsou míra ekonomického růstu, výše úrokových sazeb, míra inflace, výše DPH, spotřební daň, cla a zahrnuje se sem také podpora exportu či pobídky pro zahraniční investory. Díky ekonomickému prostředí mají firmy možnost získat výrobní faktory a kapitál (Zikmund, 2010).

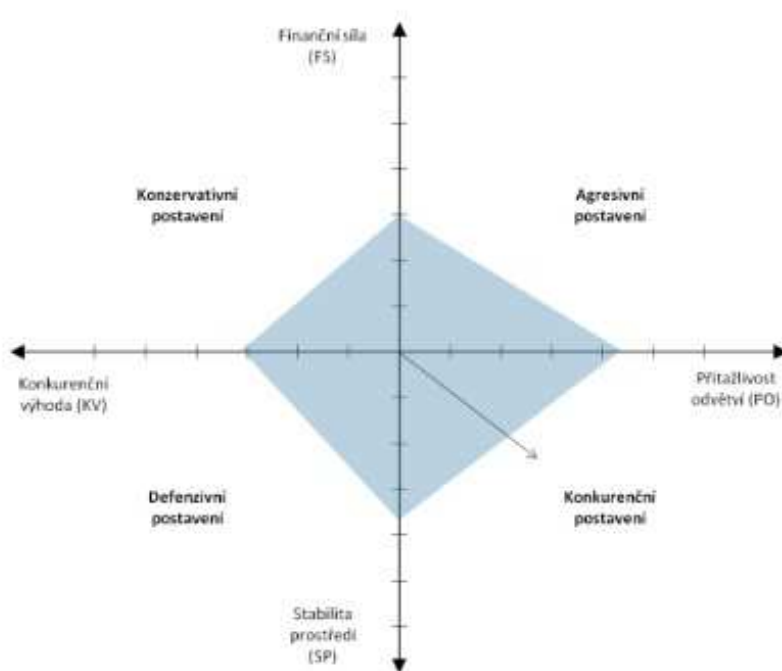
**Sociálně kulturní prostředí** je důležité zejména u společností, které prodávají koncovým spotřebitelům. Tyto faktory souvisí především se strukturou obyvatelstva a jejich životním stylem. Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že při analýze struktury obyvatelstva se klade důraz na demografické ukazatele, etnické otázky jako je korupce a dodržování norem, náboženské otázky, ale i vliv médií. Sociální faktory se neustále vyvíjí, a pokud společnost pozná trend v této oblasti, získává výhodu před konkurencí.

**Technologické faktory** jsou další nezbytně důležitou částí PEST analýzy. Podnik musí neustále inovovat a informovat se o technologických změnách, aby nezastaral a nebyl pozadu oproti konkurenci. Předvídání budoucích změn v technologiích je klíčem k úspěchu.

### 2.5.3 SPACE analýza

SPACE je zkratkové slovo vytvořené z anglických slov **S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, tato analýza je využívána zejména k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik. Je rozšířením dvourozměrné portfolio analýzy a její nedostatky překonává rozšířením o další dvě dimenze. Na vertikální ose je zobrazena finanční síla (FS) a stabilita prostředí (SP). Oproti tomu na horizontální ose je možné vidět konkurenční výhodu (KV) a přitažlivost odvětví (PO). Grafické znázornění SPACE analýzy je zobrazeno na Obr. 2.2.

**Obr. 2.2:** Grafické znázornění SPACE analýzy



**Zdroj:** (Management Mania, © 2001 – 2013b)

Finanční síla a konkurenční výhoda jsou hlavními ukazateli strategické pozice podniku, kdežto přitažlivost odvětví a stabilita prostředí charakterizují pozici celého odvětví. Tyto faktory se v grafu zobrazují s hodnotami od – 6 do + 6 na horizontální i vertikální ose.

Analýza jako taková spočívá v bodovém ocenění faktorů ovlivňující stabilitu prostředí, faktorů ovlivňující sílu odvětví, faktorů ovlivňující konkurenční výhodu a faktorů ovlivňující finanční sílu podniku. Každému z dílčích faktorů je přiřazena hodnota 0 až 6 a hodnota celkového faktoru je stanovena na základě průměru. Tyto hodnoty tvoří vícerozměrný graf, který je uveden výše. Jednoduše a přehledně zobrazuje vícedimenzionální působení některých důležitých činitelů (Lednický, 2006).

Faktor finanční síla je velmi důležitý hlavně v situacích, kdy nastaly špatné ekonomické podmínky v podobě vysoké úrokové míry apod. Stabilita odvětví může posílit nebo oslabit pozici podniku na trhu. Tento faktor souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat. Mezi **faktory ovlivňující stabilitu prostředí** patří veškeré technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cena konkurenčních výrobků a služeb, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi existujícími konkurenty, cenová elasticita poptávky a tlak ze strany substitutů. **Faktory ovlivňující sílu odvětví** rozumíme růstový a ziskový potenciál, finanční stabilitu, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálovou intenzitu, složitost vstupu do odvětví, produktivitu, využití kapacit a vyjednávací sílu výrobců. Do **faktorů ovlivňující konkurenční výhodu** patří podíl na trhu, kvalita výrobku nebo poskytované služby, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how a rychlost zavádění nových výrobků. Do poslední skupiny s názvem **faktory ovlivňující finanční sílu podniku** se řadí návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, složitost výstupu z odvětví, míra rizika, obrat zásob a využívání úspor z rozsahu (Lednický, 2006).

Základní strategická postavení podniku, která lze pomocí SPACE analýzy vymezit, jsou následující:

- agresivní postavení,
- konkurenční postavení,
- konzervativní postavení,
- defenzivní postavení (Management Mania, © 2001 – 2013b).

Pokud se společnost dostane do kvadrantu agresivního postavení, nachází se v atraktivním a stabilním odvětví a má konkurenční výhodu. Má možnost zvyšování podílu na trhu a uvažovat o nových investicích. Jestliže se ale podnik nachází v kvadrantu konkurenčního postavení, nachází se v atraktivním, ale nestabilním prostředí. Má konkurenční výhodu, avšak kritickým faktorem je finanční síla podniku. Řešením situace je možnost splynutí s jiným podnikem, zvýšení hospodárnosti výroby nebo posílení hotovostních toků. V případě konzervativního postavení se podnik nachází ve stabilním odvětví s nízkou mírou růstu. Podnik je finančně stabilní a jeho kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by měl ochraňovat své výrobky, vyvíjet nové a zvážit průnik na atraktivnější trh. Čtvrté postavení, kterého může podnik dosáhnout, je defenzivní postavení. Podnik se nachází na neatraktivním odvětví a chybí mu konkurenceschopné výrobky a finanční prostředky. Podnik by měl snížit své náklady a omezit investice (Management Mania, © 2001 – 2013b).

## **2.5.4 Benchmarking**

Pojem benchmarking je v dnešní době užíván stále častěji. Níže je uvedeno několik definic a typů z různých pohledů.

### **Definice a typy benchmarkingu**

Existuje mnoho různých definic benchmarkingu. Zde je uvedeno několik z nich. „Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost“ (Nenadál, 2011, s. 14).

„Benchmarking zvyšuje úspěch aktivit identifikací a aplikací nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru. Manažeři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty ve své třídě“ (Blažková, 2007, s. 170).

„Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti“ (Nenadál, 2011, s. 14).

Báča (2003) tvrdí, že benchmarking je analytickým a plánovacím nástrojem, který slouží pro srovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví. Je tedy na čtenáři samotném, aby zvážil konkrétní použití benchmarkingu a na základě toho si vybral tu

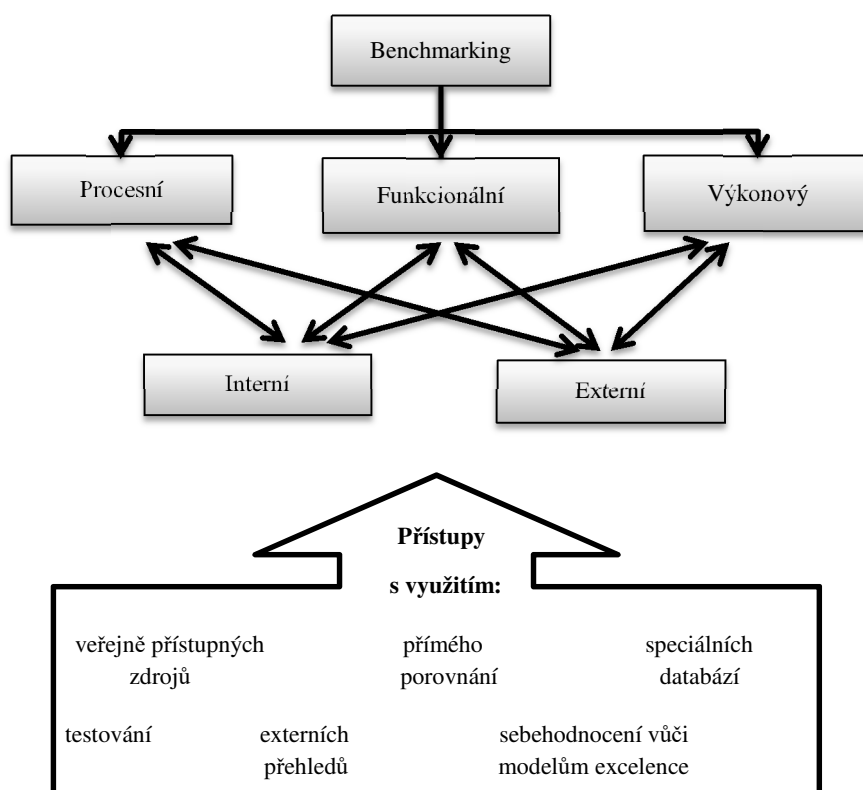


nejvhodnější definici. M. Kozak analyzoval mnohé z definic tohoto pojmu a zjistil, že všechny definice jsou spojeny s procesy zlepšování výkonnosti a přibližně ze 75 % z nich vyplynulo, že se jedná o neustálý proces prováděný za účelem získávání informací v rámci učení se (Nenadál, 2011). Autorka osobně se přiklání spíše k definici Báči ze slovníku controllingu.

Dle charakteru zvoleného zkoumaného objektu jsou rozlišovány následující typy benchmarkingu:

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní, viz Obr. 2.3.

**Obr. 2.3: Typy a přístupy benchmarkingu**



**Zdroj:** (Nenadál, 2011)

**Funkcionálním benchmarkingem** se rozumí srovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů organizace s jinými organizacemi bez ohledu na jejich obor podnikání. Pokud je srovnáváno s jinými obory, není možné provést srovnání na souhrnné úrovni. Jedná se spíše o benchmarking jednotlivých částí činností, jako jsou zejména pracovní postupy,

kteřé vykazují logickou podobnost i v jiných oborech. Termín „funkcionální“ byl zvolen zejména protože benchmarking na této úrovni se většinou zabývá specifickými činnostmi a funkcemi ve společnosti. Alternativním termínem je tzv. „generický“ benchmarking, což v překladu znamená „obecně použitelný“. Tento název úzce souvisí se základním pojetím funkcionálního benchmarkingu, tedy s hledáním špičkové výkonnosti za účelem srovnání ve všech oblastech, kde je to možné (Karlöf a Östblom, 1995).

**Výkonový benchmarking** přímo srovnává a měří výkonové parametry v podobě výkonnosti určitých hmotných objektů. Slouží ke srovnání přímých konkurentů vyrábějící stejné produkty nebo poskytující stejné služby. Tento druh benchmarkingu je poměrně náročný a je založen na vzájemné důvěře. Výsledkem je srovnání hlavních ukazatelů výkonnosti. V tomto typu benchmarkingu se předpokládá uplatnění metody plánování a zlepšování jakosti QFD. **Procesní marketing** je soubor aktivit, které jsou zaměřeny na srovnání a měření konkrétního procesu organizace. Měření se obvykle zaměřují na přístupy k vykonávání určitých prací, které mění vstupy na výstupy při spotřebě určitých zdrojů. Procesní benchmarking nemusí být prováděn pouze u přímých konkurentů. Umožňuje poznat, jak procesy probíhají v rámci organizace, jak probíhají u jiných organizací a na základě toho dokáže odpovědět na otázku, proč je organizace lepší nebo horší v porovnání s jinými. Je poměrně náročný z pohledu shromažďování dat, ale velmi účinný při učení se a mnohdy může vézt k obrovským změnám procesů uvnitř organizace (Nenadál, 2011).

**Interní** neboli vnitřní **benchmarking** je prováděn uvnitř organizace. Některé velké firmy mají mnoho poboček, oddělení apod., které lze mezi sebou vzájemně porovnávat a zjišťovat tak, které jsou lepší nebo naopak horší. Na základě těchto zjištění je možné další zdokonalování a vylepšování ve prospěch společnosti jako celku. Výhodou při studování vlastní organizace je neomezený přístup k informacím a datům. Přináší tak velmi přesné výsledky a často vede ke zlepšení. **Externím benchmarkingem** se rozumí porovnání vlastní organizace s jinou podobnou nebo stejnou. Konkurenti mohou navzájem spolupracovat (Karlöf a Östblom, 1995).

Součástí benchmarkingu je tzv. **benchlearning**. Tento pojem jako první definovali Karlöf a Östblom jako “způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost.” Je tedy přímo spojen s učením se z lepší praxe, která existuje např. v jiných organizacích. Benchmarking i benchlearning jsou dlouhodobé procesy složené z řady dílčích aktivit, označovaných jako

**benchmarkingový projekt.** Projekt obsahuje data zahájení a ukončení a je prováděn za účelem dosažení cíle se specifickými požadavky. Tyto pojmy jsou chápány jako nikdy nekončící soubor aktivit. Teprve jejich opakováním lze dosáhnout změn, pokud jsou ovšem podporovány vrcholovým vedením organizací (Nenadál, 2011).

**Postup při benchmarkingu** zahrnuje:

- výběr oblastí pro benchmarking,
- interní analýzu,
- sběr a analýzu externích dat,
- identifikaci nejlepších postupů a výkonu,
- srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony,
- vyhodnocení výsledků a procesů,
- identifikaci nápravných opatření, strategií, akcí,
- implementaci těchto opatření (Blažková, 2007).

Firmy mohou být porovnávány dle finančních a nefinančních kritérií, mezi která patří např. ziskovost, produktivita, investice, růst, spokojenost zákazníků, inovace, dodavatelé nebo řízení lidí (Blažková, 2007).

### **Modely benchmarkingu**

Benchmarking nemá předem stanovený algoritmus, podle kterého se musí postupovat. Počet jednotlivých kroků je tedy různý. Může obsahovat čtyři kroky nebo dokonce několik desítek. Nejčastěji se používá sedm až deset kroků. Níže jsou uvedeny dva různé postupy. Prvním z nich je model uplatňovaný Americkým centrem pro produktivitu a jakost (APQC) a druhým je model uplatňovaný Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM).

**Model benchmarkingu APQC** popisuje, co by nemělo být při provádění v žádném případě vynecháno. Model je znázorněn na Obr. 2.4 a je tvořen čtyřmi základními kvadranty, ve kterých jsou uvedeny čtyři otázky. Jsou považovány za stěžejní. První a třetí otázka souvisí se stanovením kritických faktorů úspěšnosti organizace. Druhá a čtvrtá otázka porovnává přístupy a metody v organizaci s jinou organizací. Nalezení odpovědí na první dvě otázky vyžaduje nashromáždění především interních dat, ale u třetí a čtvrté otázky je nutné pro analýzu nashromáždit data z externích zdrojů. První otázka zahrnuje určení kritických faktorů úspěšnosti, jmenování týmu a vedoucího nebo výběr procesu, jenž bude podroben

benchmarkingu. V druhé otázce je podrobně odpovězeno, který proces byl vybrán a jsou vhodně stanovena měřítka k porovnání. Třetí otázka dává odpověď na to, které organizace vykonávají stejný proces. Z těchto organizací je nalezena ta nejlepší. Ve čtvrté otázce se dozvíme, který proces je porovnáván s naším, identifikují se cílové hodnoty výkonnosti, zkoumá se přístup k měření výkonnosti a zjišťuje se, jak je možné dosahovat lepší výkonnosti.

**Obr. 2.4: Základní rámec modelu benchmarkingu dle metodiky APQC**

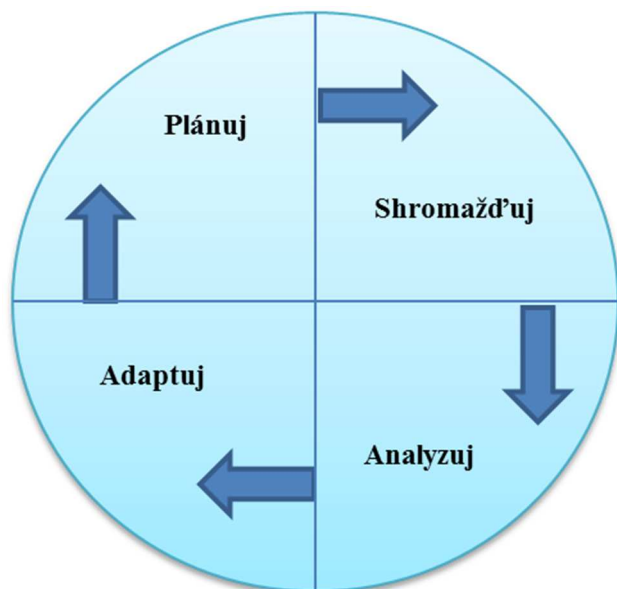


**Zdroj:** (Nenadál, 2011).

**Model benchmarkingu EFQM** byl vynalezen skupinou expertů Evropské nadace pro management jakosti. Jejich cílem bylo porovnat úrovně služeb ve veřejném sektoru. Za tímto účelem vynalezli model, který se následně začal uplatňovat i v jiných odvětvích. Základ modelu ilustruje Obr. 2.5. Proces benchmarkingu je rozdělen do čtyř základních částí. Jedná se o části: plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj. V první, plánovací fázi je stanoven rozsah a náplň projektu, jsou identifikováni potenciální konkurenti pro porovnávání a s těmito partnery je navázán kontakt. Model zahrnuje i alternativu, kde je benchmarkingová studie tvořena několika zástupci organizací, které jsou předmětem porovnávání. Druhá fáze je zaměřena na shromažďování dat, pomocí nichž jsou identifikovány přístupy a metody zlepšování. Data jsou shromažďována pomocí dotazníkového šetření. Tým následně

v analytické fázi zkoumá, zda získal všechna data a snaží se odhalit rozdíly ve výkonnosti všech porovnávaných organizací. Výstupem této fáze jsou oblasti, které by měly být podrobeny zlepšování. Fáze adaptace zahrnuje tvorbu plánů, stanovení cíle a postupů zlepšování, implementaci a posouzení zlepšení (Nenadál, 2011).

**Obr. 2.5: Základní rámec modelu benchmarkingu dle EFQM**



**Zdroj:** (Nenadál, 2011).

### **Hodnocení životaschopnosti podniku neboli model Harryho Pollaka**

Harry Pollak (2003) je autorem metody hodnocení životaschopnosti podniku. Svou práci založil především na osobních zkušenostech, které nabyl ve vedení čtyř podniků. Stanovil deset kritérií hodnocení. Klíčovými charakteristikami kritérií jsou udělovány body dle vlivu na budoucnost podniku. Každé charakteristice je udělen poměrný počet bodů z maxima. Součet těchto bodů je vyjádřen v procentech. Výsledek určil podle jeho příslušnosti v intervalu, viz Tab. 2.2. Hodnota modelu je posuzována v současných i budoucích charakteristikách podniku (Vochozka, 2011).

**Tab. 2.2: Intervaly hodnocení dle Harryho Pollaka**

Interval dosažených bodů	Slovní hodnocení
81 – 100	Vitalita je téměř zaručena
61 – 80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21 – 40	Podnik je "nemocný"
0 – 20	Podnik je v krizi

**Zdroj:** (Pollak, 2003).

Jedním z nejdůležitějších kritérií je výzkum trhu zacílený na pokrok. Nejlépe ohodnocená firma sleduje vývoj ve vyspělých zemích světa. Naopak nejméně bodů dostane firma, která tzv. „ustrne na starém“. O jeden bod méně významné kritérium jsou výrobky odpovídající trhu. Podnik by měl totiž zjišťovat potřeby zákazníků a reagovat na ně. Tím si vytvoří základ pro dlouhodobou spolupráci. Na třetím místě Pollak umístil spokojenost zákazníků a ohodnotil jej váhou 11 bodů. Perspektivní podnik se zaměřuje zejména na kvalitu, díky které uspokojuje jejich přání a potřeby. Kritérium spokojenosti finančních účastníků je zaměřeno na zadluženost podniku a je také ohodnoceno jedenácti body. Velice důležitým kritériem je také poměr k životnímu prostředí, který předpokládá aktivní účast podniku na tvorbě regionální politiky životního prostředí. Dalším, neméně důležitým kritériem, je kapitálová základna. Pollak v charakteristice kapitálu spojil samotný kapitál, v podobě pasiv a zdrojů krytí majetku, a kapitálové statky (dlouhodobý majetek). Podnik by měl být vhodně umístěn. Nejlépe blízko svých zdrojů, výrobních faktorů a trhu. To vše hodnotí kritérium vhodné lokalizace podniku. Zohledňuje také ekonomické prostředí, zejména kvůli daňovým úlevám a konkurenci. Kritérium zaměstnanci je hodnoceno váhou osmi bodů. Je zde řešena věková skladba zaměstnanců, vzdělávání nebo výběr zaměstnanců. Kritérium finanční výsledek je kritériem spokojenosti finančních účastníků. Tento pohled je věnován podniku a managementu firmy. Pollak se zabývá likviditou podniku. Na úrovni šestého a sedmého bodu je uveden break even point neboli bod zvratu. Podnik, který by chtěl přežít, by měl přesáhnout i bod zvratu. V nejvyšší úrovni se nachází peněžní tok. Všechna kritéria včetně jejich úrovní jsou i s bodovým ohodnocením rozepsána v Příloze č. 1 (Vochozka, 2011).

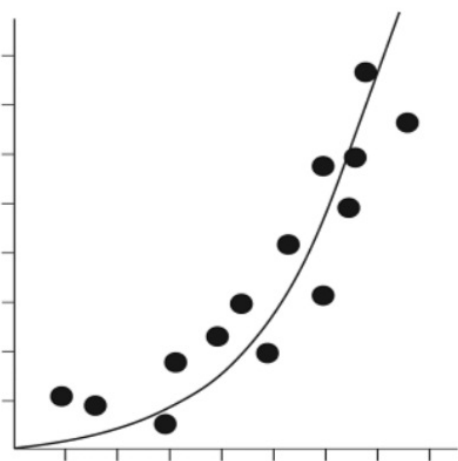
Hodnocení podniku dle Harryho Pollaka je velmi subjektivní a ovlivněné jeho životem ve Švýcarsku. Ukazatele často nejsou měřitelné a tyto nedostatky modelu nepřináší jednoznačné výsledky. Pollak nesleduje minulost podniku, ale jeho přítomnost a budoucnost a na základě tohoto faktu predikuje budoucí vývoj podniku a jeho potenciál (Vochozka, 2011).

### **2.5.5 Analýza trendu**

Analýza podniku by měla být doplněna o analýzu trendu neboli dynamickou analýzu. Jedná se o směr vývoje jednotlivých finančních ukazatelů. Díky této analýze se ukáže, zda se situace určitých oblastí podniku nebo situace celého podniku s postupem času zlepšuje nebo zhoršuje. Obvykle je používáno grafické znázornění pomocí spojnicových nebo sloupcových grafů (Synek a Kislingerová, 2010).

Analýza trendu hledá matematické vyjádření vztahu mezi daty. Používá se pro zobrazení diagramu se dvěma proměnnými. Konkrétně se jedná o závislou a nezávislou proměnnou. Diagram je doplněn o přímku nebo křivku zobrazující vztah proměnných, viz Obr. 2.6 (Svozilová, 2011).

**Obr. 2.6: Analýza trendu**



**Zdroj:** (Svozilová, 2011)

Analýzu trendu popisuje také Thaddeus (2007) jako jednu z forem strategického modelování. Existují celkem tři formy strategického modelování při rozhodování za pomoci modelů scénářů. První z nich je analýza trendu a dopadu. Analýza trendu a dopadu se zabývá zejména dopady trendů na trh nebo na společnost v určitém časovém horizontu. Jejím cílem je nalézt stavy, které mohou mít vliv na trendy. Druhou formou je rozbor interaktivních dopadů, což je technologie, která využívá analýzu složitých systémů a zabývá se vzájemným působením vnitřních a vnějších faktorů organizace. Cílem je vznik většího efektu, než je suma všech faktorů dohromady. Tento rozbor může být v organizaci využit, pokud dokáže být identifikován hlavní faktor, jenž má vliv na aktuální stav organizace. Třetí formou strategického rozhodování je scénář rozhodnutí, který bývá někdy nazýván jako Pierre Wack Intuitive Logics. Účelem je nalézt způsob, jak změnit myšlení, aby vedení mohlo úspěšně predikovat budoucnost a dobře se na ní připravit. Podstatou je vytvoření několika zpráv o budoucnosti, na kterých může organizace testovat úspěšnost obchodních plánů a projektů.

Rejnuš (2014) ve své knize popisuje analýzu vzestupných a sestupných trendů. Trendy lze charakterizovat jako vývoj určitého ukazatele v čase. Hraje významnou roli při odhadu budoucích změn. Vzestupný trend je typický zvyšujícími se maximy a minimy, sestupný

naopak jejich poklesem. Je možné se setkat také s tzv. postranním trendem, který je charakteristický horizontálním vývojem. Osciluje tedy kolem linie.



### 3 Využití vybraných metod pro zhodnocení postavení podniku na trhu

V následující části bude společnost Alberon Letohrad s.r.o. představena, následně bude provedena analýza prostředí (SWOT analýza, PEST analýza), stanovena strategická pozice podniku (SPACE analýza), provedena analýza konkurence, benchmarking a mimo jiné i Pollakova metoda zhodnocení životaschopnosti podniku

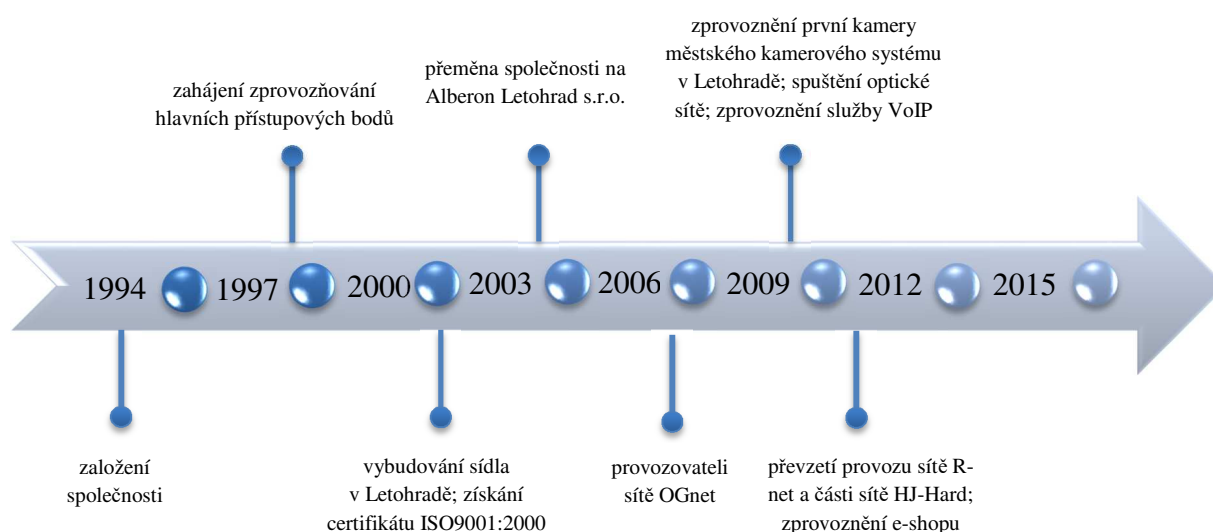
#### 3.1 Charakteristika podniku

Pro vypracování práce byla zvolena společnost Alberon Letohrad s.r.o., sídlící v Pardubickém kraji ve městě Letohrad, která na telekomunikačním trhu působí přes dvacet let.

##### 3.1.1 Historie společnosti

Dne 14. 1. 1994 byla založena firma Ing. Jan Kohout - Alberon. V té době měla své sídlo ve městě Žamberk v ulici Hluboká, kde zároveň měla také svou jedinou prodejnu. Firma se postupem času rozvíjela a uváděla do provozu přístupové body pro příjem bezdrátového Internetu. V roce 2002 bylo vybudováno nové sídlo firmy ve městě Letohrad v Šedivské ulici poblíž známého výrobního závodu OEZ s.r.o. V roce 2004 došlo k přeměně podniku z firmy Ing. Jan Kohout – Alberon na společnost Alberon Letohrad s.r.o., o které tato diplomová práce pojednává. V roce 2007 společnost převzala část bezdrátové sítě OGnet a od července roku 2011 provozuje také část sítě firmy HJ-Hard v okolních obcích Verměřovice a v Dolní Čermná, jak je možné vidět na Obr. 3.1 (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

**Obr. 3.1:** Časová osa znázorňující vývoj společnosti od roku 1994



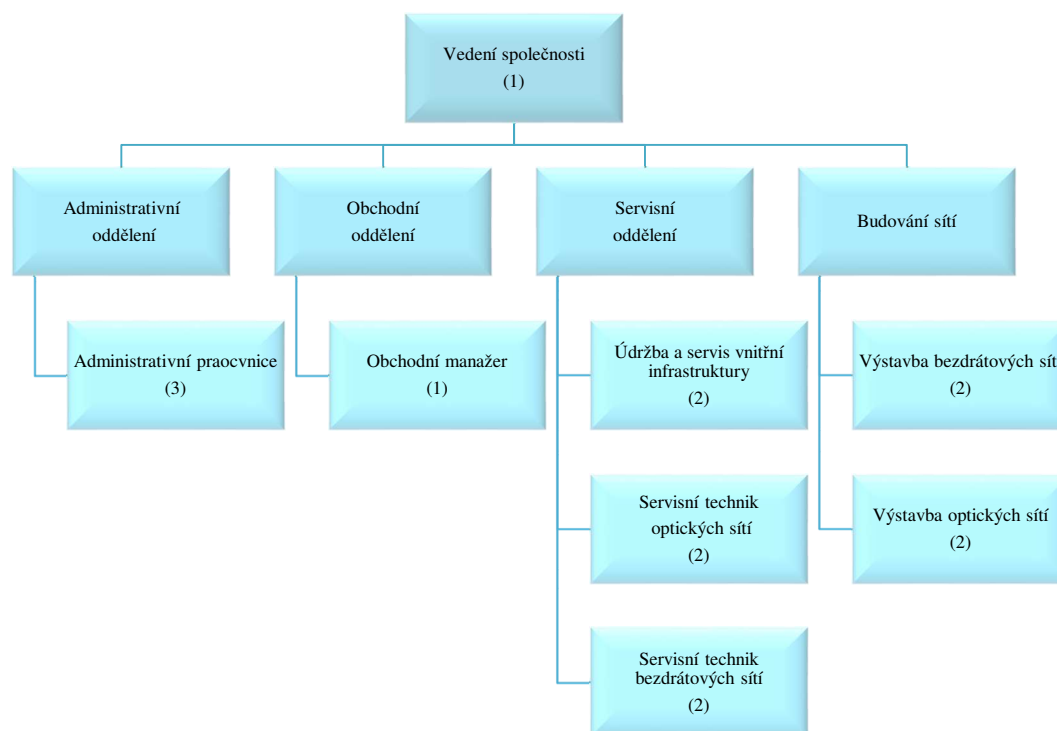
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

Z počátku se společnost zabývala prodejem a servisem výpočetní techniky. Postupem času se specializovala také na instalaci mikrovlnných technologií a poskytování internetového připojení. Mezi další, neméně důležité činnosti patří například instalace a servis strukturovaných kabeláží, servis počítačových sestav, notebooků a dalšího hardwaru, prodej počítačových sestav předních výrobců LYNX, HP, Acer, Fujitsu Siemens, prodej notebooků a tiskáren, prodej navigačních GPS zařízení, prodej produktů Apple, možnost záchrany dat z poškozených médií, poskytování hlasových služeb VoIP nebo webhosting (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

### 3.1.2 Základní údaje o společnosti

Ve společnosti pracuje celkem 13 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je velmi plochá. Grafické znázornění organizační struktury je možné vidět na Obr. 3.2. Organizační struktura byla sestavena na základě strukturovaného rozhovoru ze dne 23. 10. 2015 vedeného s majitelem společnosti, panem Ing. Janem Kohoutem. Čísla v závorkách pod některými pracovními pozicemi znázorňují počet zaměstnanců pracujících ve firmě na dané pozici.

**Obr. 3.2: Organizační struktura společnosti**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

V čele společnosti stojí výkonný ředitel a zároveň majitel společnosti pan Ing. Jan Kohout. Největší procento zaměstnanců spadá pod servisní oddělení. Na administrativním oddělení pracují celkem tři zaměstnankyně, které mají na starost fakturace, pohledávky, smlouvy, provoz maloobchodu apod. Většina zaměstnanců pracuje přímo v sídle společnosti v Letohradě, viz Příloha č. 2.

Provozní doba na pobočce v Žamberku je každou středu od 13:30 do 17:00. V maloobchodní prodejně v Letohradě, která je zároveň sídlem společnosti, je standardní provozní doba každý všední den od 8:00 do 12:00 a od 13:00 do 17:00.

Alberon je držitelem několika **certifikátů**. Tyto certifikáty jsou uvedeny v Příloze č. 3. Prvním z nich je certifikát od Breeze.com, který firma získala v březnu roku 2000 úspěšným zakončením profesionálního vzdělávacího programu zaměřeného na bezdrátové připojení k internetu. Druhý certifikát je od výrobce antivirového programu AVG, tedy od firmy Grisoft, s.r.o. Alberon získal statut Autorizovaného prodejce, který je oprávněn dodávat antivirový program koncovým uživatelům, případně i dalším prodejcům na území České republiky se všemi právy a povinnostmi vyplývající mu z autorského zákona a smlouvy o obchodní spolupráci mezi ním a společností Grisoft, s.r.o. Třetí certifikát je od společnosti Microsoft a získal jej jeden z pracovníků firmy, který složil kurz „Ready or not? I.“, jenž zaštiťuje technické a vzdělávací centrum Microsoftu a opravňuje tak instalovat operační systémy Microsoft. Čtvrtý, neméně důležitý certifikát, je od společnosti BISCI Corporate member získaný v roce 2002 a opravňuje k instalaci RIT SMART kabelážních systémů. Neméně důležitý získaný certifikát je od společnosti Nexans, obdrženy v roce 2003. Certifikuje strukturovanou kabeláž s instalací TP kabeláže. Poslední získaný certifikát je od společnosti AXIS COMMUNICATIONS v roce 2016. Díky tomuto certifikátu je Alberon autorizovaným partnerem společnosti zabývající se systémovou integrací a návrhy síťového videa (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

Jako většina firem i Alberon Letohrad s.r.o. vystupuje pod svým **logem**, které je možné vidět na Obr. 3.3. Firma se snaží prezentovat také prostřednictvím sociálních sítí. Má založené stránky na sociální síti Facebook, na kterých pravidelně publikuje novinky a nejruznější rady ze světa IT.

**Obr. 3.3: Logo společnosti**



**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

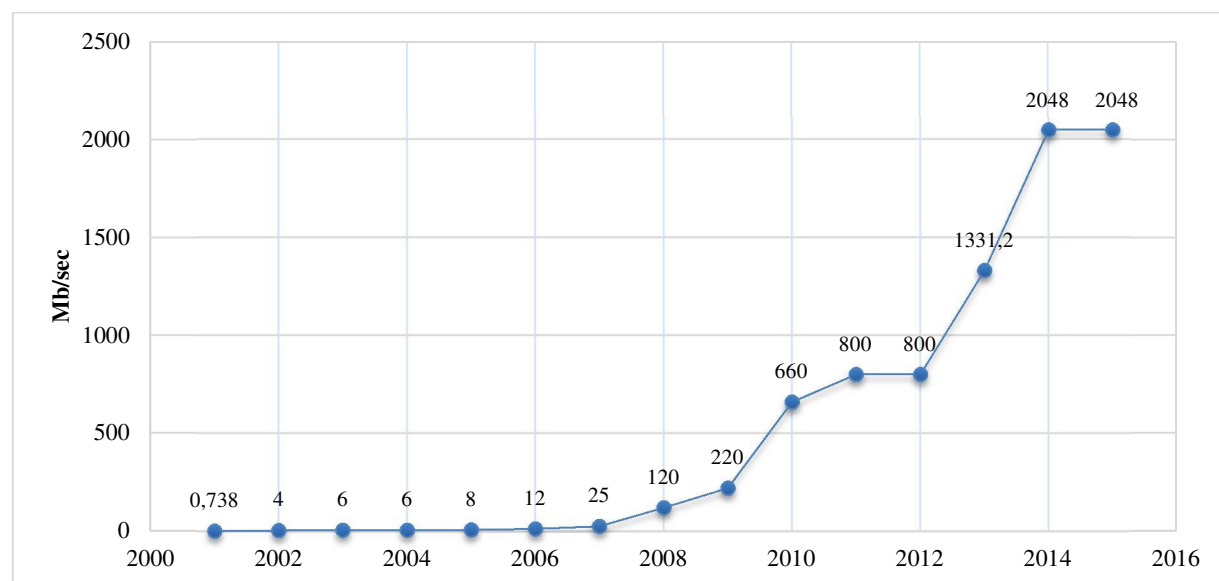
Společnost neprodává zboží pouze prostřednictvím své maloobchodní prodejny, ale provozuje také **internetový obchod** na stránkách <http://eshop.alberon.cz>. Na tento e-shop je možné se dostat skrze internetové stránky Alberonu. Sortiment je v levé části internetového obchodu vertikálně rozdělen do několika následujících kategorií: počítače, notebooky, tablety, monitory, komerční panely, periferie, komponenty, mobily, navigace, chytrá elektronika, foto a video technika, spotřební elektronika, MP3, herní konzole a hry, software a počítačové hry, projektory, prezentační technika, příslušenství Apple, kancelářská technika, servery a zálohování, síťové prvky, UPS, přepěťové ochrany a nakonec pokladní systémy. Ve vrchní části úvodní stránky je hned vedle loga firmy možné vidět pět horizontálně řazených kategorií. Jedná se o kategorie produkty, můj účet, PC LYNX, přehledy a všeobecné obchodní podmínky. Pod kategorií produkty se skrývá celá řada abecedně seřazených značek jednotlivých výrobců produktů. V kategorii můj účet může zákazník vidět přehled zboží, které má v košíku. Kliknutí na PC LYNX potenciálního zákazníka přesměruje na stránky [lynx.cz](http://lynx.cz), kde si může vybrat konfiguraci z nabídky. V kategorii přehledy je možné nechat si vyhledat všechny uskutečněné objednávky a vyfiltrovat je dle data, čísla objednávky, stavu objednávky nebo vlastního označení. Tuto kategorii by autorka buď spojila dohromady s kategorií „můj účet“ nebo by „můj účet“ naprosto vyřadila z nabídky. Zákazníkovi se košík zobrazuje po celou dobu nákupu a po kliknutí na něj se mu zobrazí všechny položky v košíku. Nakonec ve všeobecných obchodních podmínkách je možné se dozvědět, jaký zákon upravuje internetový obchod, kdo je prodávající, jak je to se zpracováním osobních údajů, s objednávkou a uzavřením kupní smlouvy, jak může probíhat platba, jaká je dodací lhůta, podmínky dodání, záruka, servis, reklamační řád ukončení smlouvy apod. Kontakty na zaměstnance se zobrazují po celou dobu prohlížení stránek. Pokud má tedy zákazník dotaz ohledně nějakého produktu, může pracovníkům společnosti ihned zavolat nebo napsat (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016a).

Nakupovat může zaregistrovaný a přihlášený zákazník nebo je možné objednat zboží i bez registrace. Registrace je možná jak na soukromou osobu, tak na organizaci. K registraci postačí celé jméno, adresa, e-mail, telefonní číslo, přihlašovací jméno a heslo. U produktů se bohužel nezobrazuje možné příslušenství, což by mělo za následek zvětšení objemu prodeje u jednotlivých objednávek. Kompatibilní příslušenství se nenabízí bohužel ani, když zákazník prohlíží zboží v košíku. Jakmile se zákazník rozhodne zboží zakoupit a vloží zboží do košíku, automaticky se mu zobrazí obsah celého košíku, což na jednu stranu zvyšuje pravděpodobnost dokončení nákupu, ale na druhou stranu zákazníka odvádí od nákupu dalších produktů.

Graficky a barevně je e-shop sladěný velmi dobře. Dominují barvy modrá, bílá a černá, tedy převážně barvy loga společnosti.

Společnost poskytuje **optické a mikrovlnné připojení** k Internetu a jak je možné vidět na Obr. 3.4, jeho rychlost neustále postupně zvyšuje. V roce 2011 byla zákazníkům poskytována rychlost 0,738 Mb/sec. V roce 2014 už se jednalo o rychlost 2048 Mb/sec. na Větších objem přenesených dat má za následek výhodnější cenu. Toto řešení přináší výhody jak pro firmy, tak pro domácnosti. Vzhledem k jednotlivým skupinám zákazníků nabízí různé cenové tarify a typy připojení. Firmy preferují stálou vysokou rychlost připojení po celý den, proto je pro ně připraveno tzv. garantované připojení se zaručenou rychlostí přenosu dat. Naopak částečně garantovaná linka je určena pro ty zákazníky, kteří nemají vysoké nároky na garanci rychlosti, ale přesto potřebují rychlé a stabilní připojení (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

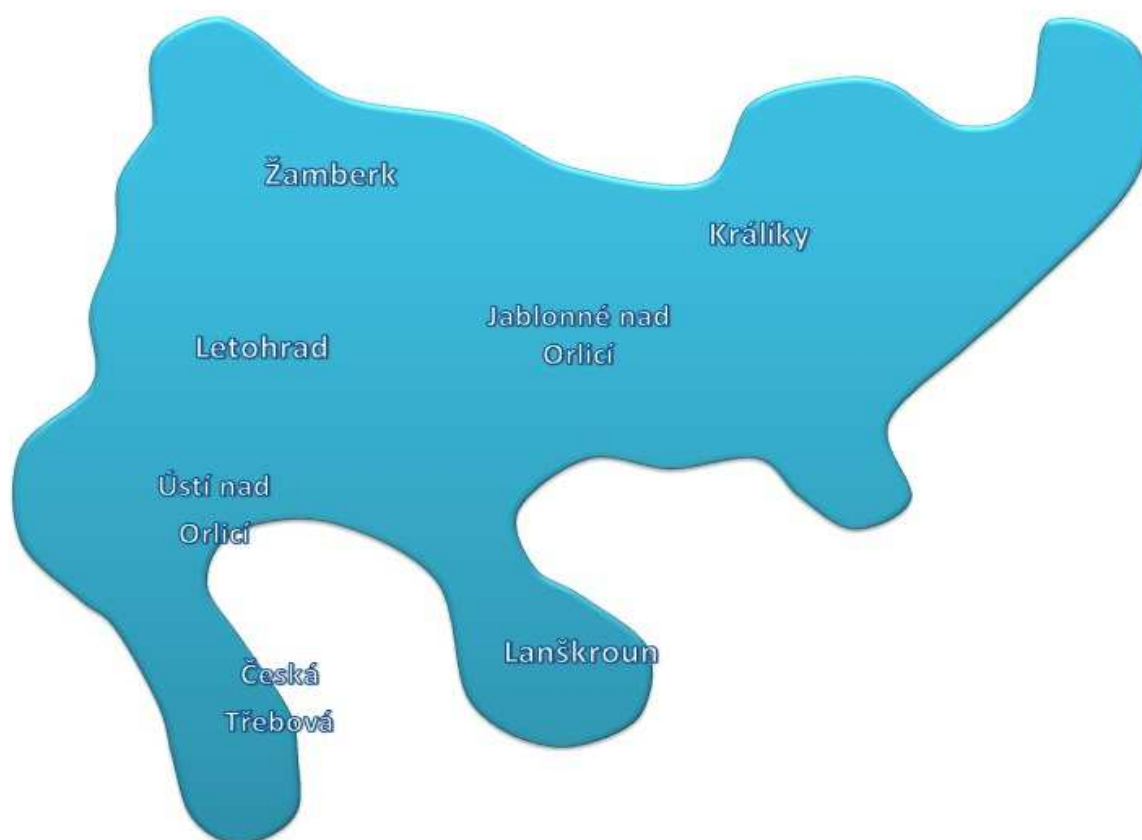
**Obr. 3.4: Celková datová konektivita sítě v Letohradě v letech 2001 – 2015**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

Existuje pouze jedna jediná podmínka pro připojení k síti a tou je přímá viditelnost na některý z přístupových bodů. Instalace zahrnuje mikrovlnnou kartu nebo mikrovlnné zařízení pro datové připojení, přijímací/vysílací anténu, konzoli, kabely apod. Dlouholetí zákazníci mají možnost získat novou výkonnější přijímací technologii za zvýhodněných podmínek a tím získávají jistotu, že jejich zařízení bude neustále vyhovovat jejich aktuálním požadavkům. Služby optických metropolitních sítí jsou aktuálně dostupné v Letohradě, Žamberku, Jablonném nad Orlicí, Těchoníně, Dlouhoňovicích, Lukavici, Věrměřovicích, Bystřičku, Mladkově, Lichkově nebo Králíkách. Mapa pokrytí signálem bezdrátového a optického internetu je uvedena na Obr. 3.5 (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

**Obr. 3.5: Mapa pokrytí signálem bezdrátového a optického internetu**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

V tabulce v Příloze č. 4 je uveden **základní ceník** bezdrátového a optického internetu, hovorného VoIP a ceník zařízení pro VoIP. Výběr vhodného tarifu je závislý na adrese, na které má zákazník v úmyslu službu využívat. V některých lokalitách je možné zákazníka připojit přímo optickým vláknem na optické metropolitní síť a zákazník tak může využít některý z optických tarifů ASDLO (Alberon Symetrická Datová Linka Optická). V některých lokalitách je možné zákazníka připojit mikrovlnnou technologií přes uzel, který je přímo

nápojen na páteřní optickou síť a zákazník tak může využít tarify ASDLB (Alberon Symetrická Datová Linka Bezdrátová). Pokud zákazník uzavře smlouvu na jakýkoli měsíční paušál po dobu minimálně dvanácti měsíců, může získat dotaci v hodnotě 1 500 Kč, o kterou se sníží cena instalace. Cena instalace mikrovlnné technologie se pohybuje v rozmezí od 1 000 Kč do 4 000 Kč dle náročnosti a použitých komponent. Pro zřízení bezdrátového připojení je nutná přímá optická viditelnost na některý z vysílačů (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

Firma nabízí také **internetovou telefonii VoIP**, jejíž hlavní výhodou je úspora finančních prostředků za telekomunikační prostředky. Jedná se o velmi vyspělou technologii umožňující hovory do pevných i mobilních sítí. Zákazník dostane přiděleno pevné telefonní číslo a má přehled o všech volání a zbývajícím kreditu. Může použít dedikovaný VoIP telefon, který dokáže transformovat hovor do datového toku nebo může použít softwarový telefon, což je program nainstalovaný v počítači, jenž využívá zvukovou kartu. Volání v síti VoIP je stejně tak, jako volání na nouzové linky, zelené linky nebo v rámci partnerských sítí bezplatné. Pokud má tedy firma více poboček připojených k internetu, mohou mezi sebou komunikovat prostřednictvím VoIP zdarma. Cena zařízení se pohybuje od 950,- Kč bez DPH až po 65 100,- Kč bez DPH. Cena volání a zařízení je uvedena v Příloze č. 4, Tab. 4.1 přílohy. Hovorné je účtováno za první minutu a poté po sekundách jak při volání do mobilních sítí, tak do pevných sítí. Při volání do zahraničí je účtováno za první minutu a poté po půl minutě. Cena volání do zahraničí je diverzifikována dle devíti různých tarifních zón od 2,19 Kč/min do 95,59 Kč/min (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

Společnost prodává také službu **digitální televize IPTV**, což je jeden z nejmodernějších způsobů příjmu digitálního televizního vysílání prostřednictvím metropolitních optických sítí. Tato digitální televize poskytuje vysokou kvalitu obrazu i zvuku bez jakéhokoli šumu či zrnění. Jednou z výhod je nepotřeba instalace anténního připojení. Kvalita zvuku a obrazu není nijak ovlivněna počasím nebo atmosférickými poruchami. Nepůsobí zde rušivé vlivy jako například u analogových kabelových televizí. IPTV je poskytována všude tam, kde společnost disponuje optickými přípojkami svých datových optických sítí. K využívání služby postačí klasický televizní přijímač s konektory SCART nebo HDMI, a také SET-TOP-BOX. Nabízeny jsou tři druhy balíčků. Jedná se o balíčky TV START, TV OPTIMUM a TV KOMPLET. Jejich ceny se pohybují od 89 Kč s DPH po 369 Kč s DPH. K těmto balíčkům je možné dokoupit tematické balíčky jako např. dětský HD, dokument HD, film HD, HBO apod.

Alberon poskytuje také **služby v oblasti hardware**. Pracovníci navrhují a realizují počítačové sestavy na přání dle zákazníka, navrhují a realizují počítačové sítě a provádí také kompletní servis počítačových sestav. Jejich specialitou je také servis tiskáren, které jsou opravovány přímo firemními servisními technikami. Opravují také spínané zdroje a monitory nejrůznějších standardů. Mezi další, neméně důležité služby, patří také pronájem optických okruhů, správa serverů, instalace strukturovaných kabelážních systémů, zřízení e-mailových účtů na vlastním serveru, webhosting nebo zřízení virtuální privátní sítě, která může být vybudována například za účelem propojení geograficky vzdálených firemních poboček z důvodu centrální správy dat, jednodušší integraci firemních aplikací nebo za účelem připojení zaměstnanců pracujících z domova. Jedná se tedy o pronájem konektivity k internetu pro účely propojení dvou lokálních sítí. Z tohoto důvodu je velmi důležité zabezpečení komunikace, které je realizováno prostřednictvím šifrování přenášených dat. Služba je cenově nenáročná ve srovnání s náklady na vybudování vlastní sítě.

Firma dodává kompletní IP kamerové systémy. Od roku 2010 provozuje MKDS (Městský kamerový dohledový systém) v Letohradu o počtu čtyř kamerových bodů ve vysokém HD rozlišení. Mezi další realizované zakázky patří např. kamerový systém v areálu Skiresort Buková hora nebo několik soukromých subjektů v oblasti Orlickoústecka.

### 3.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je firma schopna komplexně posoudit její fungování a nalézt stávající problémy nebo nové možnosti pro zlepšení. V následujících odstavcích jsou jednotlivé faktory analýzy rozebrány a popsány. Jako každý podnik by se společnost měla snažit o eliminaci slabých stránek a naopak rozvíjet své silné stránky z důvodu zajištění vysoké úrovně konkurenceschopnosti.

Mezi stěžejní **silné stránky** společnosti je nutné zařadit širokou metropolitní optickou síť, kterou firma disponuje a kterou neustále rozšiřuje. Díky této technologii jsou nabízené služby sítě internet nesrovnatelně rychlejší, kvalitnější z hlediska stability a levnější ve srovnání s běžným bezdrátovým připojením. Aktuálně je dostupná ve městech Letohrad, Žamberk, Jablonné nad Orlicí, Těchonín, Dlouhoňovice, Lukavice, Verměřovice, Bystřičko, Mladkov, Lichkov a Králíky. Další, neméně důležitou silnou stránkou je strategické umístění firmy blízko centra města hned vedle výrobního závodu, který denně navštěvuje více než 1 300 zaměstnanců. Každým dnem je tedy „na očích“ a buduje si tak své místo v povědomí potenciálních zákazníků. Firma zaměstnává velmi kvalifikované zaměstnance v oboru a



s dlouholetou praxí. Jedná se o odborníky na svém místě, kteří problematice telekomunikace rozumí a dokáží zákazníkovi poradit, popřípadě navrhnout efektivní řešení problému. Zaměstnanci se účastní školení, workshopů a intenzivně sledují novinky na trhu. Alberon se netají tím, že poskytuje, vysokou kvalitu nabízených služeb a to jak v oblasti nejmodernějšího připojení k internetu na trhu, tak v oblasti rozsáhlých kamerových systémů, digitální televize apod.

Firma se postupem času zvětšuje a společně se získávanými zkušenostmi a rozšiřováním sortimentu nabízených služeb a produktů, rostou také tržby a zisk. V roce 2011 dosáhla firma výsledek hospodaření 311 tis. Kč a v roce 2014 dokonce 1 147 tis. Kč. Došlo tedy k nárůstu o 368,8 %, viz Příloha č. 5, Tab. 5.2 v příloze. Díky dobrým finančním výsledkům si firma může dovolit investovat do nových technologií a poskytovat tak svým zákazníkům lepší služby. Neustálé zlepšování by mělo vézt ke spokojenosti zákazníků. Každému zákazníkovi je poskytován individuální přístup a služby na míru.

Jako každá firma má i Alberon Letohrad s.r.o. své **slabé stránky**, mezi které patří například značné úvěrové zatížení z důvodu finančně náročné investice do optických metropolitních sítí. V roce 2014 činily dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a bankovní úvěry celkem 8 472 tis. Kč, viz Příloha č. 5, Tab. 5.1 v příloze. Další slabinou firmy je také nedostatečné povědomí o firmě. Někteří potenciální zákazníci nemají o existenci společnosti ani o sortimentu nabízených služeb informace nejspíše z toho důvodu, že je kladen nízký důraz na marketing a z důvodu absence marketingového oddělení či alespoň pracovníka, který by byl za oblast marketingu zodpovědný.

Na telekomunikačním trhu je nutné se řídit cenou stanovenou trhem. Společnost Alberon Letohrad s.r.o. má oproti konkurenci ceny vyšší. Někteří zákazníci proto volí konkurenční služby. Je ale důležité si uvědomit, jaká kvalita je za danou cenu nabízena. Ceník bezdrátového a optického internetu společnosti je uveden v Příloze č. 4, Tab. 4.1 v příloze. Srovnání cen s jednotlivými konkurenty v oblasti bude provedeno v kapitole Benchmarking.

Z důvodu stále se měnícího prostředí by mohla být společnost v budoucnu ohrožena nejružnějšími vlivy. **Ohrožením** se myslí například vstup potenciálních konkurentů na trh. Na telekomunikačním trhu bariéry sice existují, ale nejsou nepřekonatelné. Největšími potenciálními budoucími konkurenty budou nejspíše malé a střední firmy, které již na trhu působí v oblasti podnikání sekce J informační a komunikační činnosti dle CZ-NACE, ale doposud nenabízí stejné služby jako sledovaná společnost. Pokud se stane, že konkurenti v

budoucnu ještě více sníží své ceny, mohla by být firma vystavena tlaku zákazníků na snížení stávajících cen pod hrozbou vypovězení smluv. Hrozby ale nemusí být pouze tržního charakteru. Rizikem jsou také výpadky serverů nebo poruchovost počítačů zaštiťující chod celé sítě. V neposlední řadě by mohlo dojít ke změně zákonů, vyhlášek a nařízení v neprospěch společnosti.

Pro rozvoj a růst firmy je dobré sledovat **příležitosti**, které se nabízí a těchto příležitostí naplno využít. Firma by mohla i nadále využít příležitosti nízkých úvěrových sazeb či reinvestovat svůj zisk pro investici do dalších optických sítí nebo do možných novějších technologií a rozšířit tak své pokrytí signálem. Pro lepší dostupnost a komunikaci směrem k zákazníkům by mohla otevřít další pobočky a oslovit tak své potenciální zákazníky a být jim na blízku. Jelikož se na telekomunikačním trhu neustále inovuje, bylo by dobré sledovat nejnovější trendy a na jejich základě rozšiřovat sortiment. Firma by mohla využít příznivých podmínek na trhu a růstu ekonomiky jako takové, viz Tab. 3.1.

**Tab. 3.1: Meziroční růst HDP v letech 2014, 2015 a predikce na roky 2016, 2017**

	2014	2015	2016	2017
<b>Růst HDP (v %)</b>	2	4,3	2,7	3

**Zdroj:** (ČNB, © 2003 – 2016a)

Stručný přehled silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jenž byl sestaven na základě informací od zaměstnanců a vedení podniku, je uveden v Tab. 3.2. Sběr informací proběhl pomocí strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti na pozici obchodního manažera a s majitelem firmy dne 11. 1. 2016 od 9:00 do 9:45. Při rozhovoru byly položeny předem připravené otázky týkající se aktuální situace firmy a jejího prostředí z pohledu vedení společnosti a zaměstnanců. Následuje několik z nich. Jakou konkurenční výhodou disponuje Vaše společnost? Jakých dalších předností jste si vědomi? Jaká jsou naopak úskalí, o kterých víte? Kde vidíte potenciál dalšího rozvoje společnosti v následujících letech? Jednotlivé zjištěné faktory byly seřazeny do tabulky a ohodnoceny autorkou stanovenou škálou v rozmezí 1 – 5 bodů (1 bod = nejméně významný faktor, 5 bodů = nejvýznamnější faktor). Průměr byl zjištěn podílem celkového počtu bodů k počtu položek.

Tab. 3.2: SWOT analýza společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Analýza vnitřního prostředí			
Silné stránky (S)	Počet bodů	Slabé stránky (W)	Počet bodů
• optické sítě	5	• vysoké náklady na realizaci optických sítí a zprovoznění přístupových bodů	4
• umístění firmy	3	• nedostatečné povědomí o firmě	4
• kvalifikovaní zaměstnanci a jimi dobře zajištěný a fungující servis	5	• nízká úroveň marketingové komunikace	4
• vysoká kvalita nabízených služeb	4	• vyšší ceny služeb oproti konkurenci	3
• rostoucí trend tržeb	4	• pokrytí signálem	5
• individuální přístup ke klientům	5	• závislost na technice	5
<b>Celkem</b>	<b>26</b>	<b>Celkem</b>	<b>25</b>
<b>Průměr</b>	<b>4,33</b>	<b>Průměr</b>	<b>4,17</b>
Analýza vnějšího prostředí			
Příležitosti (O)	Počet bodů	Ohrožení (T)	Počet bodů
• otevření dalších poboček a získání většího počtu zákazníků	2	• vstup nových potenciálních konkurentů na trh	4
• investice do rozvoje optických metropolitních sítí	4	• tlak zákazníků na nižší ceny	2
• plán rozšíření sortimentu	2	• výpadky serverů	4
• růst ekonomiky	3	• poruchovost počítačů	2
• příznivé podmínky na trhu	4	• nepříznivé legislativní změny	3
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>Celkem</b>	<b>15</b>
<b>Průměr</b>	<b>3</b>	<b>Průměr</b>	<b>3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení SWOT analýzy vyplynulo, že z hlediska bodového ohodnocení jednotlivých faktorů má společnost velmi významné silné stránky. Je však třeba nepřehlížet slabiny a ohrožení, které by mohly v budoucnu firmě značně uškodit. Firma by měla zvolit **ofenzivní přístup**, tedy **strategii S-O** a nadále využívat všech příležitostí, které se naskytou, tedy investovat, rozšiřovat sortiment a rozvíjet firmu.

### 3.3 PEST analýza

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, PEST analýza se zaměřuje na čtyři nejdůležitější oblasti makroekonomického prostředí, které by mohli nějakým způsobem ovlivnit vývoj a celkovou situaci podniku. Znalost jejich vývoje v minulosti může pomoci predikovat očekávání do budoucna. Jedná se o oblasti politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické. Ne všechny dílčí faktory zmíněných oblastí mají vliv konkrétně na společnost Alberon Letohrad s.r.o. V této kapitole tedy budou uvedeny jen ty faktory pro firmu nejvýznamnější a ostatní faktory PEST analýzy jsou uvedeny v Příloze č. 9.

## Politické a legislativní faktory

**Politická situace** v České republice je faktor, který se vyznačuje značnou nestabilitou. Vládnoucí politické strany a ministři se často střídají a není neobvyklé ani hlasování o nedůvěře vládě. Probíhá mnoho reforem, které přináší obrovské změny nejen pro podnikatele, ale i pro obyvatele ČR, kteří tvoří značnou část kupní síly. Stabilita politického prostředí je velmi důležitá pro rozvoj podnikání a k ustálení legislativního rámce. Nestabilita může v konečném důsledku negativní vliv na fungování společnosti. V roce 2016 se uskutečnil volby do zastupitelstev krajů společně s prvním kolem voleb do senátu. O necelé dva roky později v roce 2018 se uskutečnil volby prezidenta republiky (Páral, 2015).

Jako na každou společnost působí i na tuto **legislativní faktory**. Následující výčet zákonů se týká přímo společnosti Alberon Letohrad s.r.o.:

- zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.,
- zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- zákon o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb.,
- zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.,
- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,
- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.,
- zákon o některých službách informační společnosti č. 480/2004 Sb.,
- občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

Společnost Alberon Letohrad je společnost s ručením omezeným, tedy kapitálová společnost. Právní forma je upravena v **zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích** § 132 - § 242. Společnost provozuje internetový obchod, proto musí dodržovat také **zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti** upravující problematiku informačních povinností při nákupu zboží přes internet. Obsahuje například regulaci elektronické nevyžádané inzerce, povoluje obchodní sdělení se souhlasem adresáta, ukládá povinnost potvrzení přijetí objednávky dodavatelem nebo možnosti odstoupení od smlouvy. Mezi zákony, kterými se společnost musí řídit, patří také **zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů**. Společnost je povinna chránit osobní údaje<sup>2</sup> fyzických i právnických osob,

---

<sup>2</sup> Osobními údaji se rozumí jméno, příjmení, dodací adresa, e-mailová adresa, telefonní číslo, IČO, DIČ apod.

kteřé má k dispozici. Dalším zákonem je **zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele**, ve kterém jsou uvedeny povinnosti prodejce při prodeji výrobků a poskytování služeb v paragrafech 3 – 20. Zde jsou definovány pojmy jako nekalá obchodní praktika, klamavé konání, zákaz diskriminace nebo informační povinnosti dodavatele. Velmi důležitým zákonem je také **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**, ve kterém je mimo jiné upravena možnost odstoupení od kupní smlouvy bez udání důvodu do 14 dnů od převzetí zboží nakupovaného přes internet, další možnosti odstoupení spotřebitele od kupní smlouvy nebo podmínky pro uzavření smlouvy.

### **Ekonomické faktory**

V tabulce 9.3 v Příloze 9 je uvedena míra nezaměstnanosti v ČR dle jednotlivých krajů v letech 2005 – 2012. Z tabulky vyplývá, že celková míra nezaměstnanosti v ČR má z počátku rostoucí trend. V roce 2005 činila 8,88 %, v roce 2012 9,36 %, poté začala klesat a ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 klesla až na 5,7 %. V Pardubickém kraji se vyvíjela obdobně jako v České republice, ale ve většině případů byla o několik desetín nebo setín procenta nižší.

Významné změny nastaly v oblasti **cen pohonných hmot**. Tyto změny jsou pro společnost Alberon Letohrad s.r.o. důležité, jelikož servisní technici i ostatní zaměstnanci denně používají firemní vozidla. V prvním čtvrtletí roku 2016 se cena benzínu v okrese pohybovala okolo 26 Kč/l, kdežto v roce 2012 ceny na některých čerpacích stanicích přesáhly hranici 40 Kč/l.

Průměrná domácnost zaplatí za internet na každého člena rodiny 1 357 Kč za rok a toto číslo stále roste. Oproti roku 2006 se průměr zvýšil o 320 %. Nárůst je způsoben především rozšířením internetového připojení do domácností (ČSÚ, 2016b).

### **Sociálně kulturní faktory**

Počet **uživatelů internetu** stoupá. V roce 2014 bylo v ČR 74,2 % uživatelů z celkového počtu obyvatel ve věku 16 +. Internetem v roce 2014 disponovalo již 72,1 % ze všech domácností v ČR. Toto číslo každým rokem narůstá. V roce 2005 mělo připojení k internetu pouze necelých 20 %. Nejvíce uživatelů je ve věku 16 – 44 let (ČSÚ, 2016b).

## **Technologické faktory**

Technologické faktory hrají pro společnost velmi důležitou roli. V dnešní době se technika velmi rychle mění. Současný rozvoj si žádá i modernější technologie, které mohou být příležitostí k rozmachu společnosti. V oblasti telekomunikací je nezbytně nutné sledovat novinky a implementovat je, jinak se mohou stát pro podnik hrozbou. Úroveň technologií se neustále zlepšuje. Dle dat z ČSÚ (2016b) počet podniků v oblasti sekce J informační a komunikační činnosti roste. Počet aktivních podniků na území ČR je více než 35 tisíc. Společnost Alberon Letohrad s.r.o. produkty distribuuje a musí tak neustále sledovat novinky na trhu, které se týkají oblasti činnosti společnosti. Mimo jiné prodává také internet a poskytuje servisní služby. Společnost musí neustále sledovat změny v technologickém vývoji a postupech a přizpůsobovat se. Prozatím nejnovější technologií v této oblasti je přenos dat pomocí optických sítí, které již společnost vybudovala a neustále je rozšiřuje. Výdaje na vědu a výzkum ČR v procentech z HDP jsou uvedeny na Obr. 9.2 v Příloze č. 9.

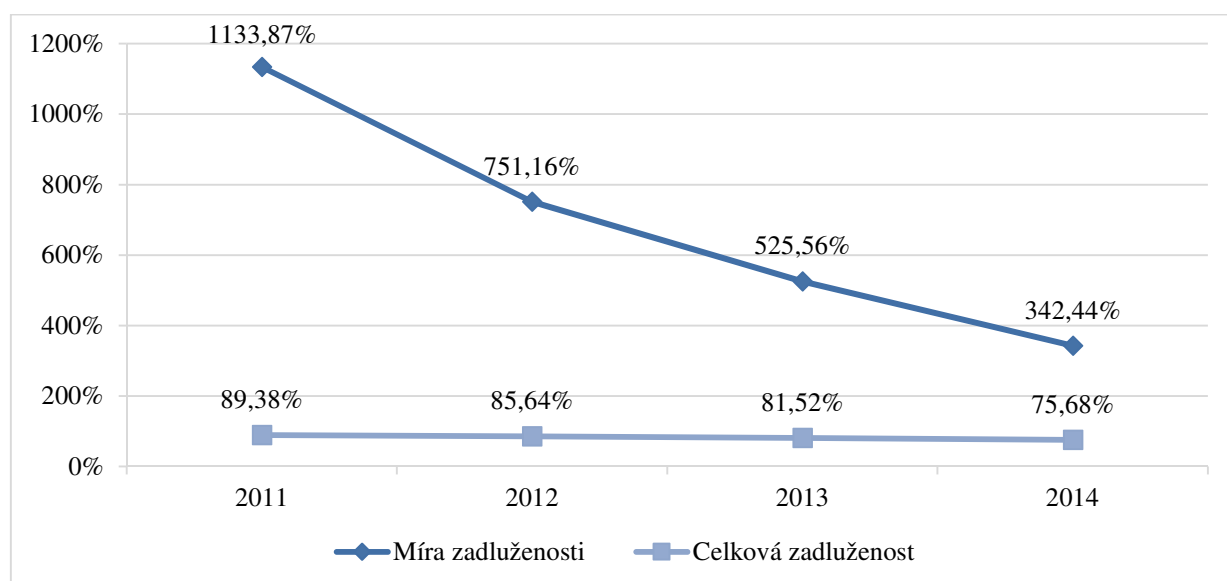
## **3.4 SPACE analýza**

Za pomocí SPACE analýzy je možné si udělat představu o podnikatelské strategii společnosti Alberon Letohrad s.r.o. Hodnoceny budou faktory finanční síly, konkurenční výhody, stability prostředí a přitažlivosti odvětví, vybrané na základě uvážení autorky.

### **Vybrané ukazatele finanční síly**

Míra zadlužení se vypočítá jako podíl cizích zdrojů k vlastnímu jmění. Cizí zdroje by neměli překročit jeden a půl násobek vlastního jmění, což se ve firmě nestalo. Jak je znázorněno na Obr. č. 3.6, míra zadluženosti postupem času velmi prudce klesá. V roce 2011 dosahovala vysoké hodnoty 1133,87 %. Společnost tedy byla úvěrově značně zatížena. O tři roky později se míra zadluženosti zmenšila na pouhých 342,44 %. Na obrázku je znázorněna také celková zadluženost společnosti, která poměruje cizí zdroje k celkovým aktivům. Celková zadluženost firmy ve sledovaném období mírně klesá. Ještě v roce 2011 dosahovala celková zadluženost téměř devadesáti procent. V roce 2014 byla zadluženost už jenom 75,68 %.

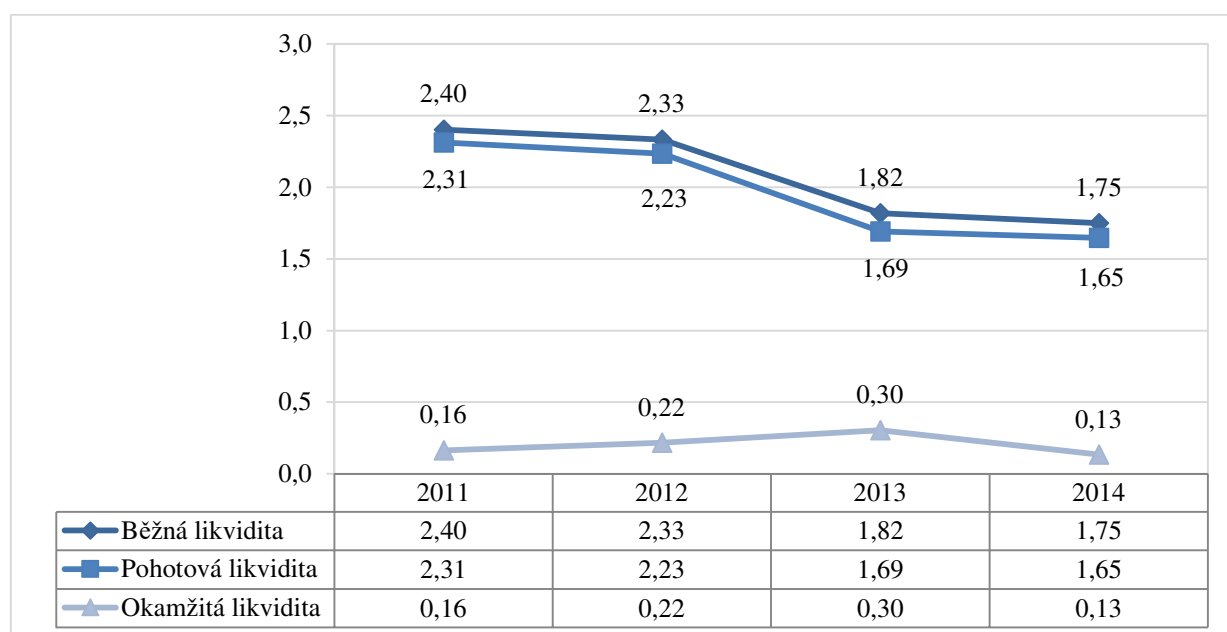
**Obr. 3.6: Grafické znázornění zadluženosti společnosti v letech 2011 – 2014**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Dalšími faktory ukazatele finanční síly jsou ukazatele likvidity, které se zaměřují na schopnost společnosti krátkodobě dostát svým závazkům, viz Obr. 3.7.

**Obr. 3.7: Grafické znázornění likvidity společnosti v letech 2011 – 2014**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti

Běžná likvidita je dána podílem krátkodobých závazků k oběžným aktivům. Jak je znázorněno na obrázku, běžná likvidita společnosti ve sledovaném období klesá a pohybuje se v intervalu 2,40 – 1,75, tedy v normě. Pokud by likvidita společnosti stále klesala a dostala se pod hodnotu 1, nastala by komplikace a krátkodobé závazky by již nebylo možné uhradit z oběžných aktiv. Pohotovostní likvidita je obdobná jako běžná likvidita, ale z výpočtu vylučuje

zásoby. Její hodnota bude tedy pochopitelně menší. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Společnost Alberon Letohrad s.r.o. má ale zásoby malé, proto se hodnota pohybuje v intervalu 2,31 – 1,65. Důležité ale je, že se hodnota časem snižuje a přibližuje k optimální hodnotě.

Poslední, okamžitá likvidita, je dána podílem krátkodobých závazků k finančnímu majetku společnosti a doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5. V tomto intervalu se společnost pohybuje pouze v letech 2012 a 2013. V letech 2011 a 2014 je hodnota menší než 0,2, společnost by tedy nebyla schopna uhradit své krátkodobé závazky pomocí finančního majetku<sup>3</sup>.

### Vyhodnocení SPACE analýzy

Jednotlivá kritéria byla ohodnocena na základě konzultace s vedením podniku. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 3.3. Kritéria finanční síly a přitažlivosti odvětví byla ohodnocena v intervalu od + 1 (nejhorší) do + 6 (nejlepší). Faktory ovlivňující konkurenční výhodu a stabilitu prostředí byly ohodnoceny v intervalu od – 6 (nejhorší) do -1 (nejlepší).

**Tab. 3.3: Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií**

<b>Konkurenční výhoda</b>	<b>Body</b>	<b>Finanční síla</b>	<b>Body</b>
Podíl na trhu <sup>4</sup>	- 3	Likvidita	5
Věrnost zákazníka	- 3	Míra zadlužení	5
Modernost technologií	- 1	Složitost výstupu z odvětví <sup>5</sup>	5
Rychlost zavádění nových služeb	- 2	Riziko podnikání	3
Kvalita poskytované služby	- 1	Požadovaný versus disponibilní kapitál	2
<b>Celkem</b>	<b>- 10</b>	<b>Celkem</b>	<b>20</b>
<b>Průměr</b>	<b>- 2</b>	<b>Průměr</b>	<b>4</b>
<b>Stabilita prostředí</b>	<b>Body</b>	<b>Přitažlivost odvětví</b>	<b>Body</b>
Technologické změny	- 3	Růstový potenciál	4
Míra inflace	- 2	Ziskový potenciál	4
Cenová elasticita poptávky	- 1 <sup>6</sup>	Finanční stabilita	3
Rivalita mezi existujícími konkurenty	- 3	Vyjednávací síla výrobců	3
Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	- 3	Produktivita	4
<b>Celkem</b>	<b>- 12</b>	<b>Celkem</b>	<b>18</b>
<b>Průměr</b>	<b>- 2,4</b>	<b>Průměr</b>	<b>3,6</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

<sup>3</sup> Finančním majetkem se rozumí hotovost v pokladnách, na běžných účtech společnosti a hotovost uložena v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech.

<sup>4</sup> Podílem na trhu se myslí podíl na telekomunikačním trhu v okrese Ústí nad Orlicí.

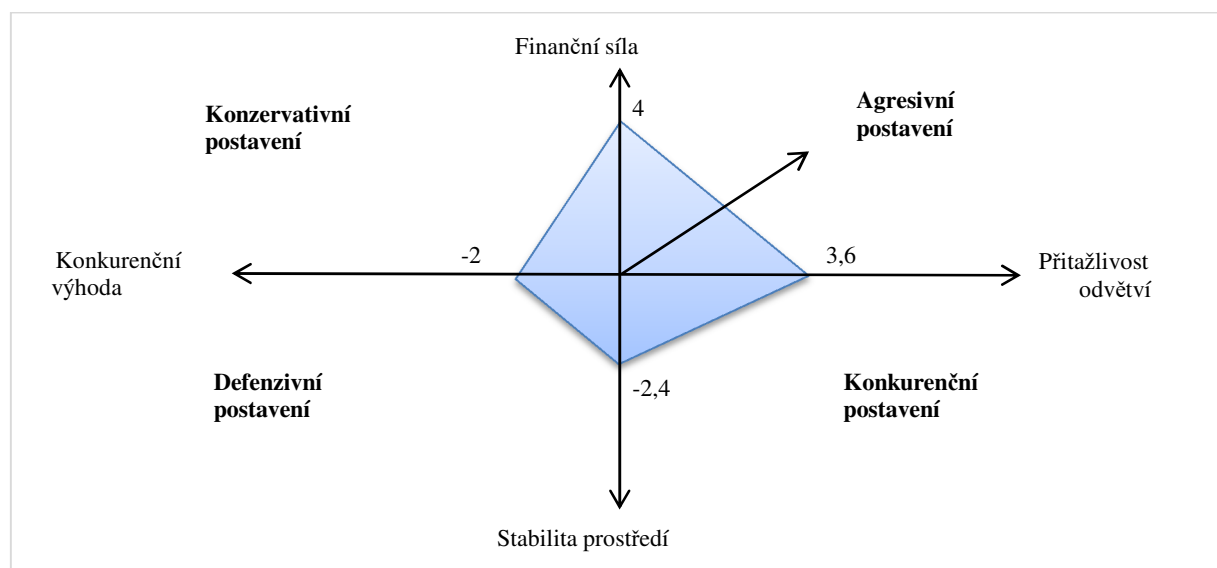
<sup>5</sup> Výstupem z odvětví se rozumí zrušení poskytování telekomunikačních služeb a prodeje výpočetní techniky.

<sup>6</sup> Častá proměnlivost poptávky.



Z hodnot každého ze čtyř kritérií byl vypočítán průměr a výsledek byl zanesen do grafu znázorněného na Obr. 3.8, který zachycuje výsledky společnosti za poslední čtyři roky.

**Obr. č. 3.8: Grafické znázornění výsledků SPACE analýzy**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že strategické postavení společnosti je agresivní. Společnost má tedy dobrou pozici v atraktivním a stabilním odvětví a disponuje konkurenční výhodou. Má možnost zvýšit svůj podíl na trhu. Společnost by měla uvažovat o nových investicích nebo akvizicích a využít příležitostí vnějšího prostředí. Společnost by rovněž měla překonat slabé stránky a předcházet hrozbám.

### 3.5 Analýza konkurence

V této kapitole bude provedena analýza konkurence v odvětví a analýza konkurence společnosti Alberon Letohrad s.r.o. v okrese Ústí nad Orlicí. Budou vymezeni hlavní konkurenti společnosti na telekomunikačním trhu a následně bude vybrán největší konkurent společnosti a bude provedeno srovnání pomocí benchmarkingu. Stejně jako v jiných odvětvích je i v tomto nabídka na trhu velmi vysoká a záleží čistě na zákazníkovi, u kterého poskytovatele či dodavatele službu nebo výrobek zakoupí.

#### Analýza konkurence v odvětví

V analýze konkurence v odvětví se bude posuzovat zejména přitažlivost a atraktivita odvětví v informační a komunikační činnosti, sekce J dle klasifikace CZ-NACE. Jedná se o odvětví sektoru služeb. Odvětví je velmi rozmanité a široké. Předmětem obsahu jsou činnosti jako poskytování informačního obsahu, služby poskytování infrastruktury umožňující přenos

informací a dat a v neposlední řadě vývoj a instalace, přizpůsobení a integrace software (Management Mania, © 2001 – 2013a).

V Tab. 3.4 je znázorněn vývoj jednotlivých ukazatelů v odvětví informačních a komunikačních činností sekce J dle klasifikace CZ-NACE. Počet aktivních podniků na území ČR v této oblasti se pohybuje okolo 35 tisíc. Dle dat z ČSÚ (2016b) počet těchto podniků roste. Od roku 2005 byl zaznamenán růst o téměř 20 %. Průměrný počet zaměstnanců v této oblasti ve třetím čtvrtletí roku 2015 činil 96 704 osob a stejně jako počet podniků každým rokem roste. Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců přesahovala dle dat za první tři čtvrtletí roku 2015 hranici 47 tisíc Kč. Tržby v tomto odvětví se pohybují okolo 340 000 mil. Kč. Každým rokem rostou. V roce 2005 tržby nepřesáhly hranici 300 000 mil. Kč. Jako všechny zmíněné ukazatele logicky roste také přidaná hodnota. Za poslední desetiletí se zvýšila o více než 20 000 mil. Kč (ČSÚ, 2016b).

**Tab. 3.4: Přehled údajů o odvětví informační a komunikační činnosti dle CZ-NACE 58 - 63**

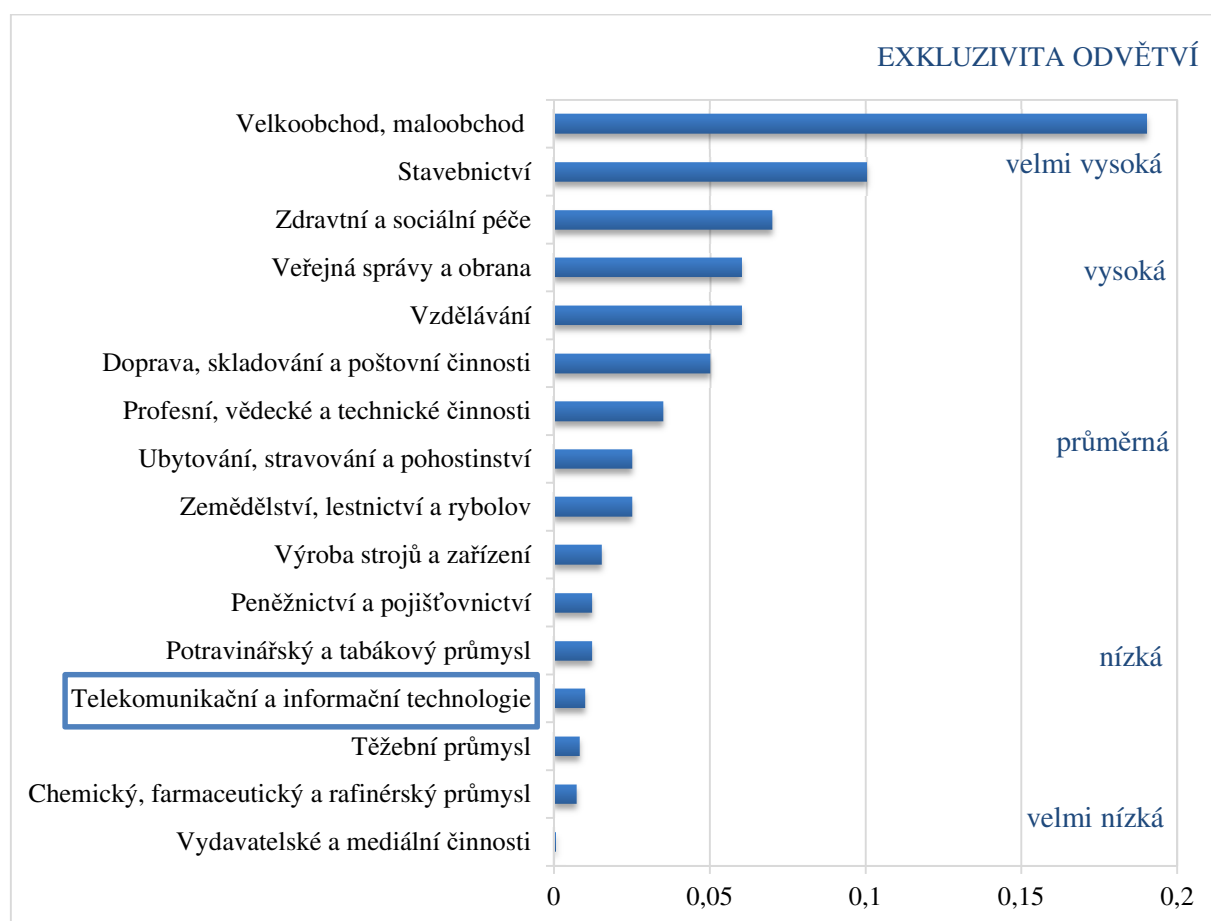
	2010	2011	2012	2013	2014	2015			Jednotka
						I	II	III	
Počet aktivních podniků	35 261	35 502	35 652	35 520	-	-	-	-	ks
Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách	91 276	92 088	93 392	94 473	95 143	95 996	96 593	96 704	osoby
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu	43 513	45 002	46 461	45 694	46 809	47 504	46 801	47 429	Kč
Tržby celkem	343 463	343 955	342 285	334 646	337 618	81 641	91 800	86 767	mil. Kč
Přidaná hodnota	149 786	147 775	146 642	142 034	145 703	37 177	37 280	36 750	mil. Kč

**Zdroj:** (ČSÚ, 2016b), upraveno autorem

Na Obr. 3.9 je znázorněn index geografické exkluzivity<sup>7</sup> jednotlivých odvětví. Míra exkluzivity je u odvětvové skupiny Telekomunikační a informační technologie a činnosti nízká. Převážná většina osob zaměstnaná v tomto odvětví pracuje ve stejném kraji, kde zároveň bydlí. V tomto odvětví se jedná konkrétně o 87,3 % lidí.

<sup>7</sup> Index geografické exkluzivity vyjadřuje, nakolik je odvětví v odvětvové struktuře většiny krajů významné z hlediska podílu zaměstnaných osob.

**Obr. 3.9: Index geografické exkluzivity odvětví**



**Zdroj:** (ČSÚ, 2016b), upraveno autorem

Z hlediska rozložení zaměstnaných v odvětví telekomunikační a informační technologie a činnosti je zřejmé, že převážná většina osob zaměstnaná v tomto oboru pracuje v kraji Praha (41,2 %) a Jihomoravském kraji (16,1 %). Ostatní zaměstnanci v tomto oboru pracují v Moravskoslezském kraji (8,7 %), Středočeském kraji (6,7 %), Ústeckém kraji (4,7 %), Královéhradeckém kraji (3,9 %), Plzeňském kraji (3,1 %), Olomouckém kraji (3,0 %), kraji Vysočina (2,5 %), Libereckém kraji (2,2 %), Jihočeském kraji (2,2 %), Zlínském kraji (1,8 %) nebo Karlovarském kraji (0,5 %). V Pardubickém kraji činí podíl zaměstnaných v tomto oboru 3,4 %, viz Příloha č. 10 (ČSÚ, 2016f).

### **Analýza konkurence společnosti**

Za konkurenty lze považovat spíše malé a střední podniky nebo rodinné firmy, nikoli velké obchodní společnosti. V oblasti prodeje a servisu výpočetní techniky firmu ohrožují také veškeré elektronické obchody nabízející zmiňovaný sortiment.

Na telekomunikačním trhu na Orlickoústecku působí hned několik firem, které se zabývají především prodejem internetových služeb. Hlavním kritériem pro nalezení vhodných konkurentů je nabídka stejných nebo alespoň podobných služeb. V Tab. 3.5 je znázorněn přehled přímých konkurentů na zmíněném trhu v dané oblasti, jejich právní forma, sídlo, nabídka, webové stránky a rok založení. Nejmladší firmou na trhu v okrese je společnost TYHAN s.r.o., která byla založena teprve v roce 2001. Naopak nejstarší společností je COMA s.r.o, sídlící v Poličce.

**Tab. 3.5: Přehled konkurentů na telekomunikačním trhu v okrese Ústí nad Orlicí**

Název konkurenta IČ	Právní forma	Sídlo	Nabídka	Webové stránky	Rok vzniku
Alberon Letohrad s.r.o. 27461289	s.r.o.	Letohrad	prodej a servis výpočetní techniky, bezdrátové připojení a optické připojení k internetu, telefonie, VoIP	<a href="http://www.alberon.cz">http://www.alberon.cz</a>	1994
COMA s.r.o. 47471557	s.r.o.	Polička	bezdrátové a optické připojení k internetu, telefonie, mobilní služby, VoIP	<a href="http://www.unet.cz">http://www.unet.cz</a>	1992
O2 Czech Republic a.s. 60193336	a.s.	Praha	prodej zařízení pro internet, mobilních a pevných telefonů, tabletů, pojištění telefonů, nabídka předplacených karet, pevné připojení k internetu, mobilní služby, digitální televize	<a href="http://www.o2.cz">http://www.o2.cz</a>	1994
Robert Král 70069131	fyzická osoba	Letohrad	prodej a servis výpočetní techniky, bezdrátové připojení k internetu	<a href="http://www.mrm.cz">http://www.mrm.cz</a>	2000
TYHAN s.r.o. 25954831	s.r.o.	Žamberk	prodej a servis výpočetní techniky, výroba antén, komponent pro mikrovlnné spoje apod., bezdrátové a optické připojení k internetu, VoIP	<a href="http://www.tyhan.cz">http://www.tyhan.cz</a>	2001
TTNET s.r.o. 25994689	s.r.o.	Žamberk	bezdrátové a optické připojení k internetu, VoIP, mobilní služby	<a href="http://www.ttnet.cz">http://www.ttnet.cz</a>	1997

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Společnost **COMA s.r.o.** byla založena v roce 1992. Na poli internetových služeb začala působit až v roce 1997. Od poloviny roku 1999 se zaměřuje na bezdrátové připojení mikrovlnou technologií v pásmu 2,4 GHz a postupem času přechází na modernější technologie. Společnost působí pod obchodní značkou UNET. Investuje velké množství finančních prostředků do infrastruktury a rozvoje sítě především z vlastních zdrojů. Do

metropolitních optických sítí začala společnost investovat v roce 2007. V současnosti již pokrývá signálem značně rozlehlé území více než čtyř set měst a obcí, jak je znázorněno v Příloze č. 6 (UNET, © 2013).

Fyzická osoba **Robert Král** se zabývá mimo jiné prodejem bezdrátového internetu a výpočetní techniky. Provozuje jednu jedinou pobočku v centru města Letohrad. Působí pod obchodní značkou MRM - výpočetní technika a nabízí bezdrátové připojení k internetu.

Společnost **TT NET s.r.o.** je poskytovatelem internetu od roku 1997. V současnosti hranice působnosti přesahuje Pardubický a Královehradecký kraj. Sídlo společnosti je v Žamberku. TT NET s.r.o. spolupracuje hlavně s dealery, kteří realizují vlastní dopravu internetu pro koncové zákazníky a to včetně následných servisů. Společnost nabízí velmi levný bezdrátový internet kvůli stále rostoucí nabídce konkurenčních firem na trhu. Rychlost se snaží každým rokem zvyšovat a zejména proto se stala poskytovatelem i optického připojení (TT NET s.r.o., © 2009 – 2016b)

**TYHAN s.r.o.** vznikl v roce 2001 oddělením výroby od firmy Hana Zářecká – TYHAN z důvodu výroby komponent pro mikrovlnné spoje pro pásmo 2,4 GHz 3,5 GHz apod. Společnost sídlí ve městě Žamberk a poskytuje jak bezdrátové připojení k internetu, tak optické, dále servis připojení, prodej výpočetní techniky na pobočce apod. (TYHAN, © 2006).

Důležité je také neopomíjet **potenciální konkurenty**, kteří by na trh v okrese Ústí nad Orlicí mohli vstoupit. Jedná se zejména o společnosti, které již tyto služby nabízí, ale zatím nepokryli signálem zmiňovanou oblast. Takové podniky již mají zkušenost s poskytováním telekomunikačních služeb a mnohdy disponují i kapitálem na rozšíření svých sítí. Příkladem může být společnost UPC Česká republika s.r.o., která pokrývá zatím pouze některá města republiky, ale v okrese Ústí nad Orlicí prozatím tyto služby nenabízí. Dalším potenciálním konkurentem je společnost Meteor CS s.r.o., která nabízí připojení k internetu na části Pardubického a části Královehradeckého kraje. Mezi další potenciální konkurenty se řadí společnosti, které prozatím telekomunikační služby neposkytují, ale v budoucnu by poskytovat mohli rozšířením nabídky svých služeb. V současné době pokládá optické sítě v teritoriu firmy společnost O2 Czech Republic a.s., která doposud nabízí pouze pevné připojení. Bariérou vstupu do odvětví jsou sice vysoké náklady na vybudování sítí nebo široká stávající konkurence, ale mnoho firem začíná své sítě pronajímat jiným společnostem nebo fyzickým osobám za účelem dalšího prodeje.

### 3.6 Benchmarking

Po provedené analýze konkurence byli vybráni hlavní konkurenti a vzájemně porovnání dle jednotlivých kritérií. Ze tří různých typů byl tedy zvolen výkonový typ benchmarkingu, jelikož bude mít pro firmu největší přínos. Při porovnávání se bude jednat o kritériu ceny služeb, rychlosti internetu a pokrytí signálem.

#### 3.6.1 Hodnocení cen společností za poskytované služby

Pro určení ceny za připojení k internetu je nezbytně nutné rozlišovat bezdrátové a optické připojení. V Tab. 3.6 jsou zobrazeny nejnížší a nejvyšší nabízené rychlosti konkurentů a nabídky jsou rozděleny dle typu připojení. Společnost O2 Czech Republic a.s. a Robert Král, fyzická osoba, optické připojení nenabízí, rychlost a cena není v tabulce uvedena. Každá ze společností nabízí rozdílné rychlosti internetu. Pro možnost srovnání byla vypočítána cena za 1 Mbit/s, viz Příloha č. 8. Na první pohled je patrné, že cena za 1 Mbit/s bezdrátového připojení je výrazně vyšší než u optického připojení.

Tab. 3.6: Ceny bezdrátového a optického připojení k internetu

Společnost	Bezdrátové připojení		Optické připojení	
	Minimální nabízená rychlost v Mbit/s / Kč bez DPH	Maximální nabízená rychlost v Mbit/s / Kč bez DPH	Minimální nabízená rychlost v Mbit/s / Kč bez DPH	Maximální nabízená rychlost v Mbit/s / Kč bez DPH
Alberon Letohrad s.r.o.	6 / 330	34 / 1983	20 / 330	50 / 495
COMA s.r.o.	5 / 342	30 / 991	50 / 373	100 / 622
O2 Czech Republic a.s.	20 / 413	40 / 454	-	-
TYHAN s.r.o.	5 / 280	10 / 495	16 / 280	64 / 535
Robert Král	6 / 390	30 / 640	-	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Pokud by si chtěl zákazník pořídit nejnížší rychlost, tedy 5 – 6 Mbit/s, ceny konkurentů jsou velmi podobné a není mezi nimi nijak výrazný rozdíl. Pokud by chtěl rychlejší bezdrátové připojení, nejlevnější nabízí rozhodně společnost O2. Výraznější rozdíly

jsou u optického připojení. Nejlevnější nabízí jednoznačně společnost COMA s.r.o. Konkurenti Alberon Letohrad s.r.o. a TYHAN s.r.o. mají ceny nastaveny velmi podobně.

### **3.6.2 Hodnocení kvality a rychlosti nabízeného internetu**

Pokud chce společnost v dnešní době uspět na trhu, musí poskytovat kvalitní služby. To samé platí i na telekomunikačním trhu. Zákazníci si přejí rychlý internet a hlavně bez výpadků. Kvalita v poskytování služby internet spočívá hlavně v druhu připojení. Bezdrátové připojení lze považovat za méně kvalitní připojení z důvodu častých výpadků signálu. Další nevýhodou je menší dostupnost v některých lokalitách z důvodu nutnosti přímé viditelnosti na koncovou anténu nebo možnost rušení jinými vysílači v okolí. Z hlediska rychlosti se jedná o pomalejší připojení k internetu. Tuto variantu připojení nabízí všichni hodnocení konkurenti. Pouze někteří ale nabízí také optické připojení. Optické sítě jsou pevně zakopány v zemi a díky optickému vláknu lze poskytovat velice rychlý internet bez výpadků, tedy spolehlivější. Další výhodou je nemožnost odposlechu optického kabelu, jedná se tedy o bezpečnější způsob připojení. Výhodou je také přenos na velké vzdálenosti, dobrá dostupnost výroby vláken nebo menší průměr a nižší hmotnost kabelů. Optické, tedy kvalitnější připojení k internetu nabízí společnosti Alberon Letohrad s.r.o., COMA s.r.o., TYHAN s.r.o. a TTNET s.r.o.

Rychlost internetu hraje také velmi důležitou roli. Ti poskytovatelé, kteří nabízí optické připojení, mohou zpravidla nabídnout mnohem vyšší rychlost připojení, než poskytovatelé pouze s bezdrátovým připojením. Nejvyšší rychlost nabízí společnost COMA s.r.o. 100 Mbit/s, dále TYHAN s.r.o. 64 Mbit/s a Alberon Letohrad s.r.o. 50 Mbit/s, což je druhá nejvyšší poskytovaná rychlost společností COMA s.r.o.

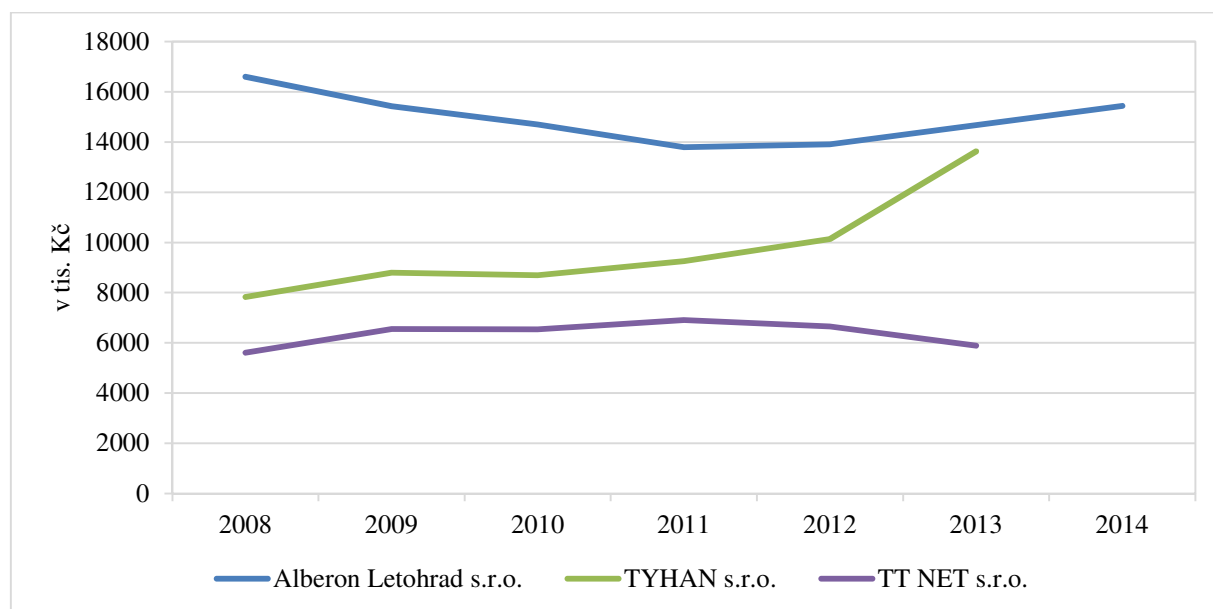
### **3.6.3 Pokrytí signálem vybraných společností**

Neméně důležitým faktorem je také plocha, kterou poskytovatelé internetových služeb dokáží pokrýt signálem. Největší plochu má pokrytou společnost O2 Czech Republic, která nabízí své služby v každém kraji ČR. Pokrytí signálem společností COMA s.r.o. dosahuje na velkou část Pardubického a Královéhradeckého kraje a je zobrazeno v Příloze č. 6. Společnost Alberon Letohrad s.r.o. je významným poskytovatelem internetu v okrese Ústí nad Orlicí, viz Obr. č. 3.5 v kapitole 3.1.2 Základní údaje o společnosti. Dalším přímým konkurentem Alberonu je společnost TT NET s.r.o. Mapa vysílačů TT NET je zobrazena v Příloze č. 11 a na první pohled je patrné, že disponuje daleko větším pokrytím signálem než sledovaná společnost.

### 3.6.4 Srovnání finančních ukazatelů největších konkurentů

Mezi nejvýznamnější a nejobávanější konkurenty společnosti Alberon Letohrad s.r.o. patří společnosti COMA s.r.o., TYHAN s.r.o. a TT NET s.r.o. V následujících odstavcích bude provedeno jejich porovnání z hlediska finanční stránky firem. Společnost O2 Czech Republic a.s. do srovnání zahrnuta nebyla, jelikož její zisky jsou několikanásobně vyšší a nelze přesně určit, kolik firma utržila konkrétně za prodej internetu a výpočetní techniky. Nejprve byly porovnány tržby jednotlivých společností, viz Příloha č. 12. Na Obr. 3.10 jsou pro přehlednost znázorněny pouze tyto tři konkurující si firmy. Tržby společností TYHAN s.r.o. a TT NET s.r.o. za rok 2014 nejsou v grafu uvedeny, jelikož k datu 31. 3. 2016 nebyly zveřejněny.

**Obr. 3.10:** Tržby vybraných společností v letech 2008 – 2014 v tis. Kč



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Do objemu tržeb jsou zahrnuty celkové tržby, tedy tržby za prodej zboží, výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb), tržby z prodeje dlouhodobého majetku nebo z prodeje cenných papírů a podílů. Na první pohled je zřejmé, že společnost COMA s.r.o. dosahuje dlouhodobě několikanásobně vyšších tržeb než ostatní společnosti. Společnost COMA s.r.o. působí na trhu z vybraných konkurentů nejdéle a měla tak ze všech nejdelší čas na rozvoj společnosti. Pokryla signálem velké území a získala tak velké množství zákazníků. Do povědomí obyvatelstva se dostala především díky rozsáhlé marketingové kampani, která měla velký vliv na získání nových zákazníků. Od roku 2011 roční tržby společnosti neklesly

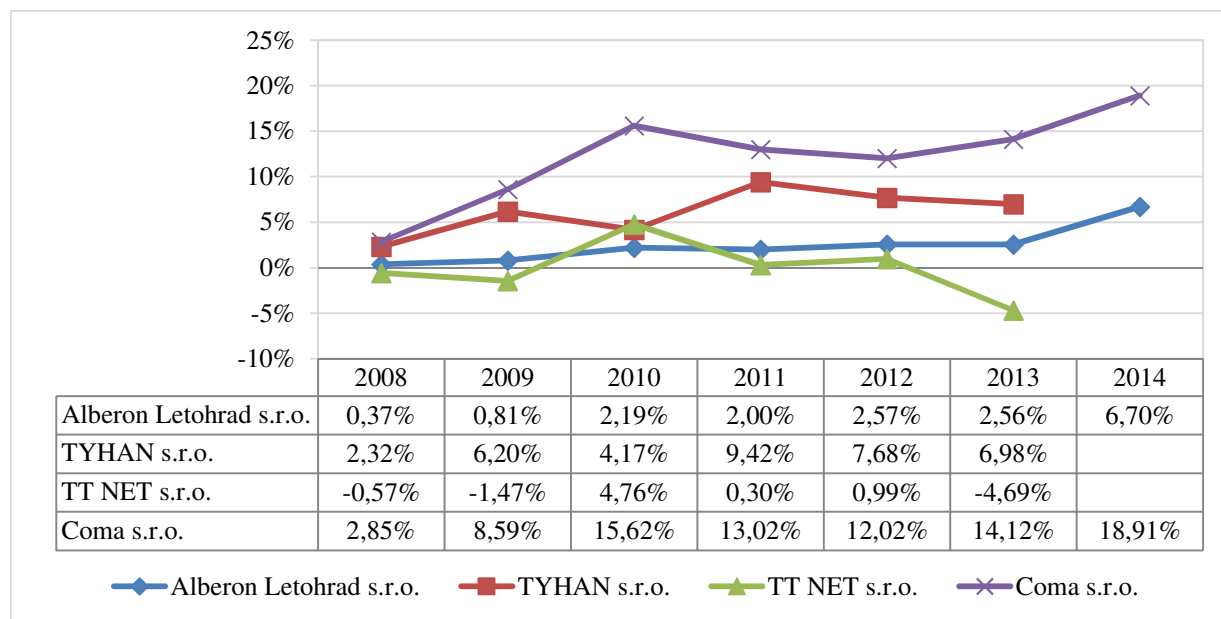


pod hranici 120 mil. Kč a v posledních čtyřech letech stagnují. Ostatní sledované společnosti dosahují dlouhodobě o mnoho nižších tržeb než společnost COMA s.r.o.

Společnost Alberon Letohrad s.r.o. si v oblasti tržeb vede z těchto tří společností zatím nejlépe. V letech 2008 – 2011 byl zaznamenán pokles, ale v posledních čtyřech letech tržby opět pomalu rostou. Důvodem k obavám je konkurent TYHAN s.r.o., kterému se daří dlouhodobě své tržby navyšovat. V posledních letech došlo ke značnému růstu. V porovnání roku 2012 s rokem 2013 firma zvýšila své tržby o více než 30 %. Společnosti TT NET s.r.o. se v oblasti tržeb příliš nedaří. Společnost přichází o své zákazníky díky stále sílící a silné konkurenci. Tržby společnosti se v posledních několika letech snižují.

Na Obr. 3.11 jsou znázorněny rentability tržeb jednotlivých společností v letech 2008 – 2014. Pro výpočet byly použity tržby za prodej zboží a výkony. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a z prodeje cenných papírů a podílů nebyly do výpočtu zahrnuty.

**Obr. 3.11: Rentabilita tržeb společností v letech 2008 - 2014**

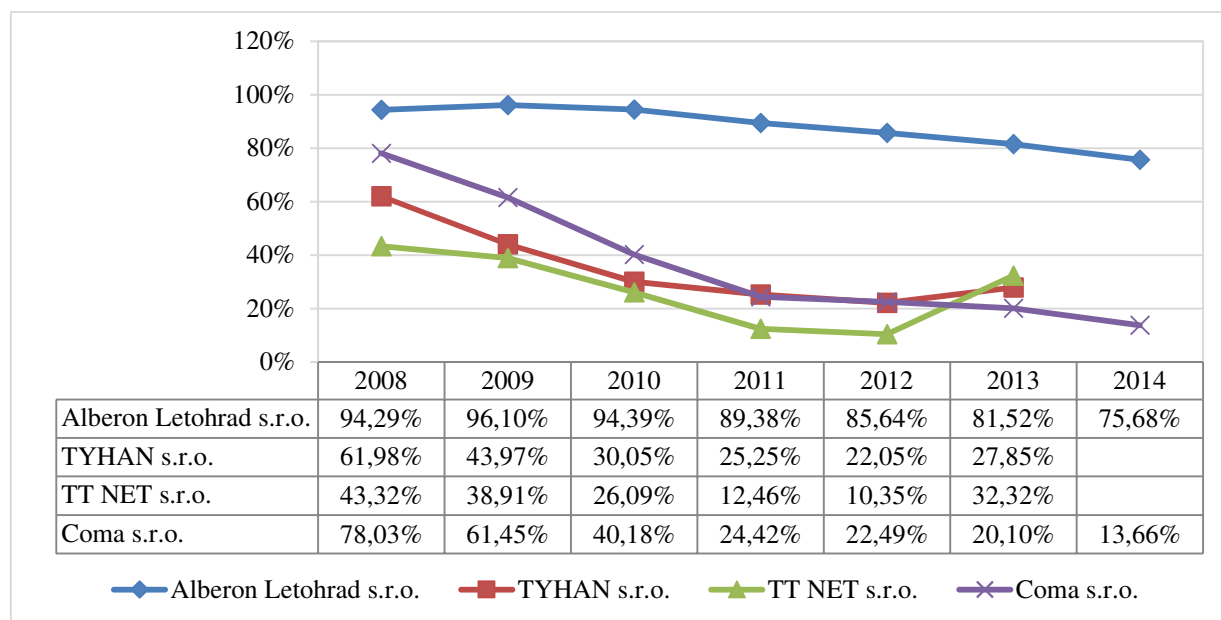


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Nejvyšší výnosnosti dosáhla bez pochyby společnost Coma s.r.o. Ve sledovaném období dokonce několika násobně přesahuje rentabilitu ostatních společností. Výnosnost této společnosti má rostoucí trend a v roce 2014 činila dokonce 18,91 %. Naopak nejnižší průměrnou rentabilitu měla ve sledovaném období společnost TT NET s.r.o., která dosáhla dokonce záporných hodnot. Podnik byl tedy v letech 2008, 2009 a 2013 nerentabilní. Rentabilita tržeb společnosti Alberon Letohrad s.r.o. se vyvíjí příznivě a má rostoucí trend.

Na Obr. 3.12 je znázorněn vývoj celkové zadluženosti společností v letech 2008 – 2014. Absolutně nejvíce zadlužena je společnost Alberon Letohrad s.r.o., které se v roce 2009 cizí zdroje podílely na aktivách společnosti dokonce z 96,1 %. V dalších letech ale zadluženost společnosti klesala a v roce 2014 byla už jen 75,68 %.

**Obr. 3.12: Celková zadluženost společností v letech 2008 - 2014**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

Poměrně hodně byla v roce 2008 zadlužena také společnost Coma s.r.o. (78,03 %) a TYHAN s.r.o (61,98 %). Jejich zadluženost se ale v průběhu let snižovala a u společnosti Coma s.r.o. v roce 2014 činila už pouze 13,66 %. Podklady pro výpočet rentability tržeb a celkové zadluženosti společností jsou uvedeny v Příloze č. 14.

### 3.6.5 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Harryho Pollaka

V této kapitole bude aplikována Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti podniku za účelem odhadu budoucího vývoje společnosti Alberon Letohrad s.r.o. Životaschopnost firmy v budoucnosti je závislá na mnoha faktorech, a proto budou jednotlivé oblasti nejprve slovně vymezeny a následně bude přistoupeno k bodovému ohodnocení. Každému kritériu bude přidělen určitý počet bodů na základě posouzení úrovně dosažení daného faktoru. Celkové výsledné bodové ohodnocení bude sečteno a převedeno na procenta. Na základě dosažného procentuálního výsledku bude rozhodnuto o tom, zda je vitalita podniku v budoucnu zaručena či nikoli.

### **Nepřetržitý výzkum trhu cílený na pokrok 0 – 13 bodů**

Společnost Alberon Letohrad s.r.o. je relativně malou firmou. Nevyrábí žádné výrobky. Je poskytovatelem služeb na telekomunikačním trhu a nakupuje zboží z velkoobchodů za účelem prodeje. Firma se postupně rozvíjí a rozšiřuje nabídku svých služeb a sortimentu. Neustále sleduje novinky na trhu a svou nabídku tak přizpůsobuje. Konkrétně monitoruje nejnovější technologie v oblasti poskytování internetu, novinky ze světa výpočetní techniky apod. Na výzkumu a vývoji se tedy společnost nepodílí, ale změny sleduje a pružně na ně reaguje, což je v tomto oboru nezbytné k přežití.

Vlastní hodnocení: 10 bodů.

### **Výrobky odpovídající trhu 0 – 12 bodů**

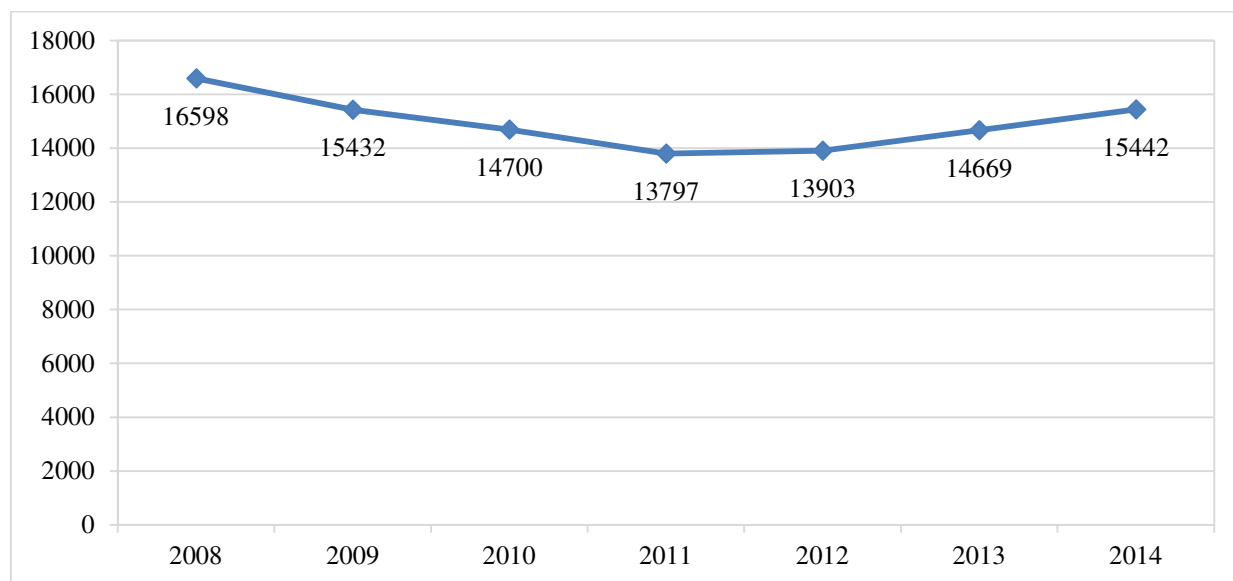
Společnost Alberon Letohrad s.r.o. své vlastní produkty nevyrábí, ale pouze nakupuje zboží různých značek za účelem prodeje. Prodej probíhá buď přímo na prodejně v sídle společnosti, na pobočce ve městě Žamberk nebo prostřednictvím e-shopu, který společnost provozuje. Firma sleduje novinky na trhu a svůj sortiment aktualizuje. Pokud poptávka po určitém produktu celkově značně klesá, společnost si drží skladem pouze několik málo kusů nebo své skladové zásoby naprosto vyprodá.

Vlastní hodnocení: 12 bodů.

### **Spokojenost zákazníků 0 – 11 bodů**

S výše uvedeným kritériem hodnocení životaschopnosti Výrobky odpovídající trhu úzce souvisí také spokojenost zákazníků. Zaměstnanci, kteří každodenně jednají se zákazníky, mají možnost sledovat jejich reakce na nabízené zboží, prostředí, ve kterém probíhá prodej i své obchodní chování. Snaha o splnění individuálních požadavků každého zákazníka je samozřejmostí. Důkazem spokojenosti zákazníků jsou v tomto případě opakující se objednávky nebo rostoucí trend tržeb od roku 2011. Na Obr. 3.13 je znázorněn vývoj tržeb společnosti v letech 2008 – 2014. Z obrázku je zřejmé, že v období 2008 - 2011 je zaznamenán velký pokles tržeb, ale v letech 2011 a 2014 opět rostou. Důvodem poklesu mohl být tehdejší konkurenční boj, při kterém ceny rapidně klesaly. Důvodem opětovného růstu byla nová nabídka služeb společnosti včetně optického připojení, které poskytovalo záruku komfortu a kvality.

**Obr. 3.13: Tržby společnosti Alberon Letohrad s.r.o. v tis. Kč v letech 2008 - 2014**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Do objemu tržeb jsou zahrnuty celkové tržby, tedy tržby za prodej zboží, výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb), tržby z prodeje dlouhodobého majetku nebo z prodeje cenných papírů a podílů. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku byly zaznamenány pouze v roce 2008 (900 tis. Kč) a 2014 (25 tis. Kč). Tržby z prodeje cenných papírů a podílů nebyly zaznamenány v žádném roce. Hodnoty tedy skutečně vypovídají o nákupech ze strany zákazníků.

Vlastní hodnocení: 10 bodů.

### **Spokojenost finančních účastníků 0 – 11 bodů**

Aby společnost v budoucnu neměla finanční problémy a mohla i nadále fungovat, musí hradit své závazky vůči finančním účastníkům v plné výši a ve lhůtě jejich splatnosti. Finančními účastníky se myslí obchodní partneři, zaměstnanci nebo banky. V Tab. 3.7 je uvedena doba splatnosti pohledávek a závazků v letech 2011 – 2014. Tato doba splatnosti udává, za kolik dní jsou průměrně ve firmě hrazeny pohledávky či krátkodobé závazky v jednotlivých letech. Doba splatnosti pohledávek se vypočítá jako poměr pohledávek k tržbám a k počtu dnů v roce. Stejný postup se volí při výpočtu doby splatnosti závazků, kde se místo pohledávek v čitateli počítá se závazky.

Doba splatnosti pohledávek se s postupem času snižuje. V roce 2011 činila v průměru 150 dní a o tři roky později v roce 2014 už jenom necelých 75 dní. Doba splatnosti závazků

má také klesající trend. V roce 2011 zaplacení závazků trvalo průměrně 70 dní, ale v roce 2014 už jen 55 dní.

**Tab. 3.7: Doba obratu pohledávek a závazků v letech 2011 - 2014**

	2011	2012	2013	2014
Doba splatnosti pohledávek (ve dnech)	150,53	121,08	86,95	74,76
Doba splatnosti krátkodobých závazků (ve dnech)	70,06	60,07	56,05	55,18
Tržby v tis. Kč	13797	13903	14669	15442
Krátkodobé závazky v tis. Kč	2685	2320	2284	2367
Pohledávky krátkodobé i dlouhodobé v tis. Kč	5769	4676	3543	3207

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Vlastní hodnocení: 8 bodů.

### **Postoj k životnímu prostředí 0 – 11 bodů**

Společnost Alberon Letohrad s.r.o. není výrobní, ale i tak má k ochraně životního prostředí pozitivní přístup. Zaměstnanci společnosti pečlivě třídí odpad. Jedná se především o kartonové krabice a plastové výplně, ve kterých přijde objednané zboží nebo o odpad vzniklý při spotřebě materiálu na výstavbu optických sítí či údržbu a rozšiřování bezdrátového připojení.

Vlastní hodnocení: 10 bodů.

### **Kapitálová základna 0 – 10 bodů**

V následující Tab. 3.8 je vypočtena míra zadluženosti firmy, tedy poměr cizího a vlastního kapitálu. Následně je uveden poměr cizího kapitálu a celkových aktiv, který prozradí celkovou zadluženost firmy.

**Tab. 3.8: Zadluženost firmy a vývoj ukazatelů optimální kapitálové struktury v letech 2011 - 2014**

	2011	2012	2013	2014
Míra zadluženosti = cizí zdroje/vlastní kapitál	1133,87%	751,16%	525,56%	342,44%
Celková zadluženost = cizí zdroje/celková aktiva	89,38%	85,64%	81,52%	75,68%

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Optimální celková zadluženost se pohybuje v intervalu od 30 do 60 %. Jak znázorňuje tabulka výše, celková zadluženost společnosti ve všech sledovaných letech značně přesahuje optimální hranici. Zadluženost má však klesající tendenci. Nejblíže optimálním hodnotám je celková zadluženost v roce 2014. Naopak nejvyšší zadluženost je v roce 2011, před 89 %. Cizí zdroje jsou tvořeny hlavně krátkodobými závazky, jejichž výše v letech 2011 – 2014

fluktuuje. Nejvyšších hodnot dosáhly v roce 2011 (2685 tis. Kč). Ve sledovaném období se na financování činností podniků podílely i bankovní instituce. Důvodem značného finančního zatížení společnosti byla investice do rozšíření optických sítí v minulých letech.

Poměr cizího a vlastního kapitálu beze sporu svědčí o tom, že ve společnosti převažují cizí zdroje financování. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2011 (1133,87 %). V následujících letech ale docházelo k postupnému navyšování vlastního kapitálu. V roce 2014 dosahoval trojnásobné hodnoty oproti stavu v roce 2011. Míra zadluženosti se tedy postupně vyrovnává a s ní samozřejmě také poměr vlastního kapitálu k cizímu. Lze se tedy domnívat, že pokud se podnik rozhodne do budoucna opět investovat zejména do dalšího rozšíření optických sítí, nebude už muset využít takového množství cizího kapitálu jako v předchozích letech.

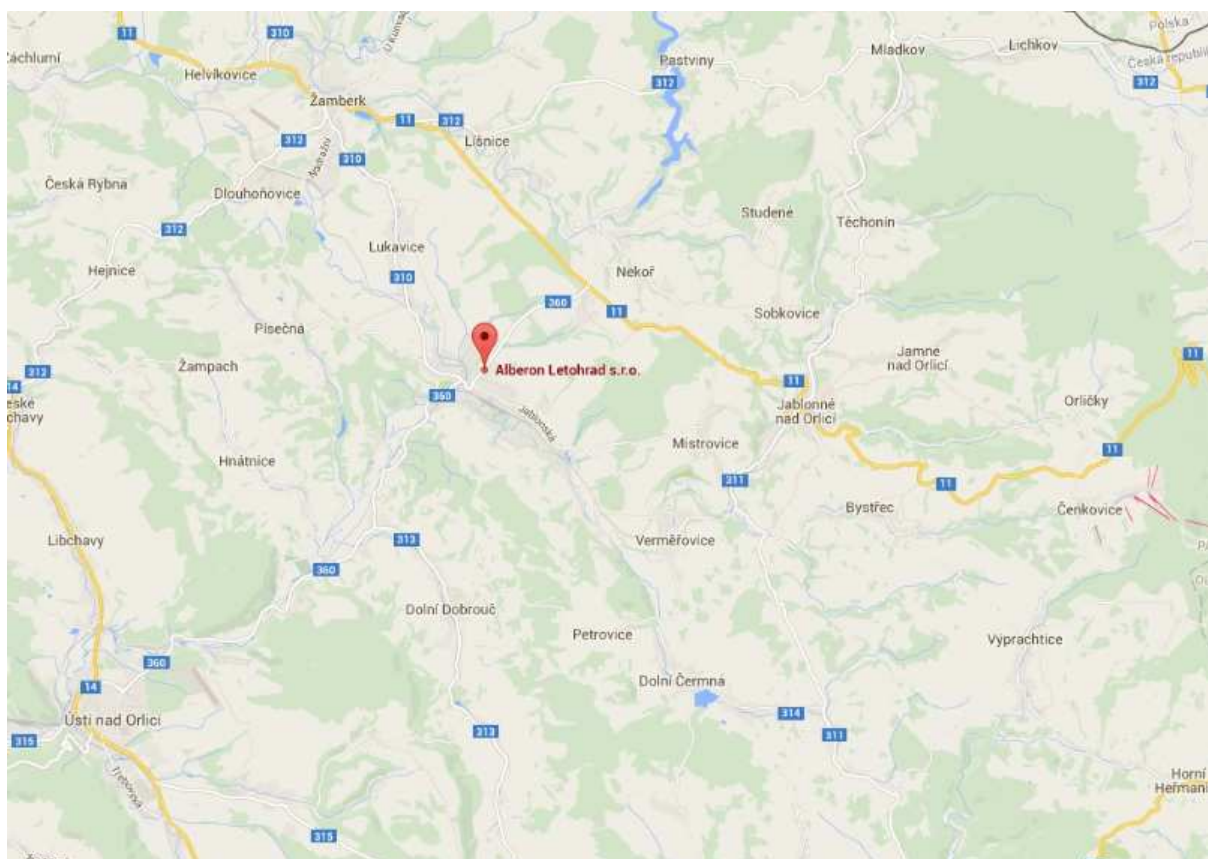
Vlastní hodnocení: 9 bodů.

#### **Lokalizace podniku 0 – 9 bodů**

Jak již bylo zmíněno, společnost Alberon Letohrad s.r.o. sídlí v Šedivské ulici ve městě Letohrad, které se nachází v podhůří Orlických hor v Pardubickém kraji. Od krajského města Pardubice je město Letohrad vzdáleno 63 km. Firma má jednu pobočku ve městě Žamberk vzdálenou 7 km od sídla společnosti. Společnost se nachází poblíž centra a má dobrou dostupnost. Zastávka MHD se nachází cca 100 metrů daleko a nádraží je vzdáleno asi 600 metrů. V okolí podniku lze rovněž využít možnost parkování zdarma.

Na Obr. 3.14 je možné přesně vidět, kde se firma nachází a je zde zobrazeno také město Žamberk, ve kterém je umístěna jediná pobočka společnosti. Společnost nabízí internet ve většině sousedních měst a obcí. Detailní pokrytí signálem bylo uvedeno v kapitole 3.1.2 Základní údaje o společnosti na Obr. 3.5. Po pravé straně je znázorněn Skiresort Buková hora, ve kterém Alberon provozuje jeden ze svých kamerových systémů. V horním pravém rohu je zobrazena hranice s Polskem. Lokalizaci podniku lze tedy považovat za relativně výhodnou. Sledovaná společnost přes to nedosáhne plného počtu bodů, jelikož ještě výhodnější pozici by měla uprostřed velkoměsta.

**Obr. 3.14:** Mapa s vyznačením společnosti Alberon Letohrad s.r.o.



**Zdroj:** Zpracováno na základě údajů z [www.google.cz/maps](http://www.google.cz/maps)

Vlastní hodnocení: 8 bodů.

### **Zaměstnanci 0 – 8 bodů**

Výběr zaměstnanců hraje pro fungování podniku důležitou roli. Všichni zaměstnanci mají přesně definovanou pracovní činnost a jasně vymezeny kompetence a pravomoci. Zaměstnanci se vzájemně zastupují v případě krátkodobé či dlouhodobé nepřítomnosti některého z nich. Vedení pohovoru a výběr zaměstnanců závisí čistě na vedení společnosti. Mezi hlavní požadavky patří především odpovídající znalosti, praxe a zodpovědnost. Noví pracovníci jsou zaškoleni. Následné pravidelné školení je ve firmě samozřejmostí. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity ve formě stravenek nebo předplacených skipasů. Motivací k vyšší efektivitě práce jsou odměny. K 31. 12. 2015 ve společnosti pracovalo celkem 13 zaměstnanců. Podrobná organizační struktura je uvedena v kapitole 3.1 Charakteristika podniku na obrázku 3.2.

Vlastní hodnocení: 8 bodů.

### Finanční výsledek 0 – 8 bodů

Společnost dosahuje kladných čísel výsledků hospodaření, je tedy zisková, nikoli ztrátová, jak je znázorněno v Tab. 3.9. Jak již bylo zmíněno, společnost z počátku hodně investovala do výstavby metropolitních optických sítí. Proto se zisk pohyboval okolo tří set tisíc korun českých. V roce 2014 je zisk téměř čtyřnásobný oproti roku 2011. Investice se tedy vyplatila.

**Tab. 3.9: Výsledek hospodaření v letech 2011 - 2014**

Rok	2011	2012	2013	2014
VH za účetní období (v tis. Kč)	276	358	376	1034

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Lze tedy konstatovat, že finanční situace podniku je dobrá a výsledek hospodaření má tendenci nadproporcionálně růst.

Vlastní hodnocení: 8 bodů.

### Spolehliví dodavatelé 0 – 7 bodů

Alberon má vybudovanou stálou síť dodavatelů výpočetní techniky. Dodavatele tvoří především velkoobchody, se kterými firma spolupracuje již několik let. Jedním z předních dodavatelů je například společnost eD´ system Czech, a.s. Díky spolehlivosti nynějších dodavatelů firma nemá problém s rychlým a včasným dodáním zboží. Hlavními kritérii při nákupu je cena zboží, kvalita zboží, dostupnost, rychlost dodávky, termínová spolehlivost dodávky nebo následná úroveň spolupráce při reklamaci či servisu. Pokud by došlo ke snížení kvality nějakého z uvedených kritérií, firma nemá problém s přechodem k jinému dodavateli. Vztahy nejsou smluvně podloženy a konkurence na trhu s výpočetní technikou je značně vysoká. Firma s dodavateli spolupracuje jak v technické rovině, tak při konzultaci cenových nabídek s ohledem na roční množstevní odběr.

Vlastní hodnocení: 6 bodů.

### Shrnutí a ohodnocení jednotlivých kritérií životaschopnosti

Na základě provedeného rozboru jednotlivých faktorů životaschopnosti podniku bylo provedeno bodové ohodnocení, viz Tab. 3.10. Body byly přiděleny na základě tabulek uvedených v Příloze č. 1.



**Tab. 3.10: Hodnocení jednotlivých kritérií životaschopnosti společnosti**

Sledovaný faktor	Maximální bodové hodnocení	Dosažené bodové hodnocení	Procento plnění jednotlivých charakteristik
Nepřetržitý výzkum trhu cílený na pokrok a nové výrobky	13	10	76,92 %
Výrobky odpovídající trhu	12	12	100 %
Spokojenost zákazníků	11	10	90,91 %
Spokojenost finančních účastníků	11	8	72,73 %
Kladný postoj k životnímu prostředí	11	10	90,91 %
Optimální kapitálová struktura	10	9	90 %
Výhodná lokalizace podniku	9	8	88,89 %
Školení a motivování zaměstnanci	8	8	100 %
Finanční výsledek	8	6	75 %
Spolehliví dodavatelé	7	6	85,71 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>87 %</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Společnost obdržela 87 bodů z celkových 100 možných. Lze tedy konstatovat, že ukazatel vitality firmy je poměrně vysoký a životaschopnost podniku je v dalších letech téměř zaručena. Interval dosazených bodů, dle kterých lze hodnotit vitalitu podniku, jsou znázorněny v Tab. 2.2 v kapitole 2.5.4 Benchmarking.

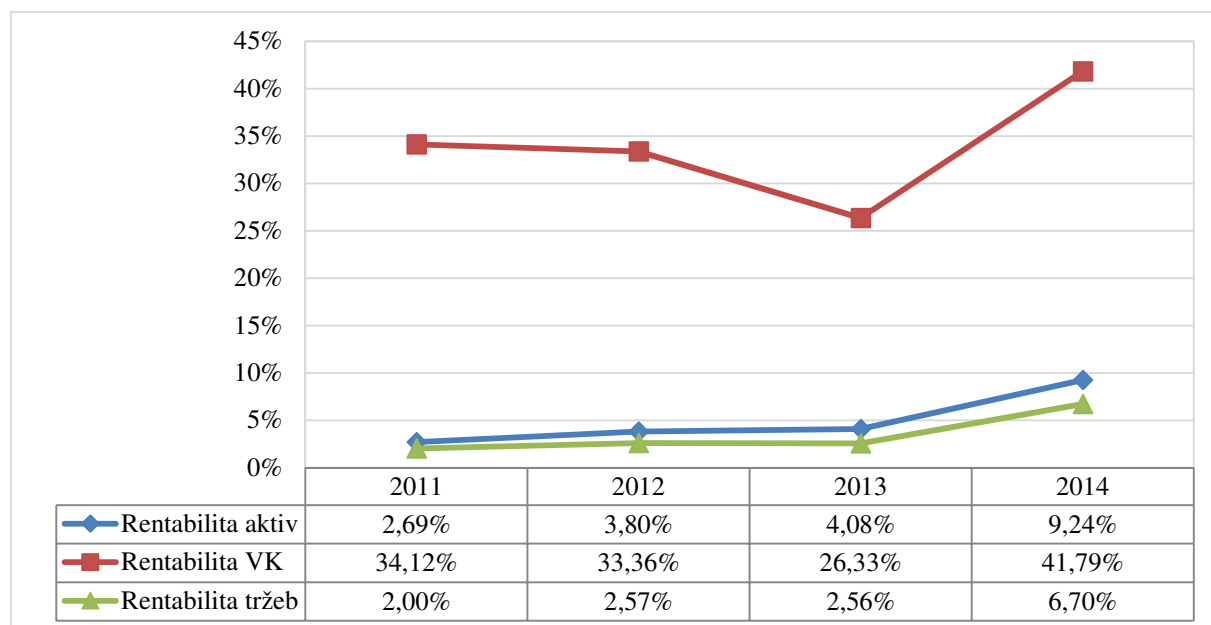
### 3.7 Analýza trendu

Pro zhodnocení situace v podniku v čase byla provedena trendová analýza. Vybrané finanční ukazatele byly zvoleny na základě rozhodnutí autorky a znázorněny v čase. Jako nejvhodnější ukazatele pro trendovou analýzu a srovnání s odvětvím byly vybrány ukazatele rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Vývoj jednotlivých ukazatelů je znázorněn na Obr. 3.15 a vypovídá o tom, zda se jednotlivé sledované oblasti podniku zlepšují nebo zhoršují v čase.

Společnost Alberon Letohrad s.r.o. působí v rámci CZ-NACE v sekci J informační a komunikační činnosti a také v sekci G velkoobchod a maloobchod. Pokud se srovnají jednotlivé rentability v odvětví v sekci J se společností, vyplývá, že v letech 2011 – 2013 měla společnost Alberon rentabilitu aktiv hluboko pod průměrem. Rentabilita v odvětví byla v roce 2011 9,22 %, v roce 2012 činila 8,83 % a v dalších letech dosahovala podobných hodnot. Při pohledu na rentabilitu vlastního kapitálu je zřejmé, že zde nastává opačná situace. Společnost Alberon dosahuje někdy až dvojnásobných hodnot oproti průměru v odvětví v sekci J. V roce 2011 činila rentabilita vlastního kapitálu v odvětví v sekci J průměrně 16,71

% a v roce 2012 16,45 %. Při srovnání rentability tržeb v sekci a ve firmě opět Alberon dosahuje poměrně nízkých hodnot. V odvětví sekce J se rentabilita pohybuje okolo 5 %, kdežto v Alberonu v letech 2011 až 2012 pohybuje okolo dvou procent. Až teprve v roce 2014 se rentabilita výrazně zvýšila na 6,7 % (Dočekalová, 2014).

**Obr. 3.15: Rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb společnosti v letech 2011 - 2014**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

Průměrná rentabilita aktiv v odvětví G, velkoobchod a maloobchod, dosáhla v roce 2011 5,35 % a v roce 2012 3,61 %. U sledované společnosti byla rentabilita aktiv v roce 2011 nižší a v roce 2012 téměř srovnatelná. V roce 2014 ale došlo k nárůstu na 9,24 %. Při srovnání rentability vlastního kapitálu sekce G a rentability VK společnosti je zjevné, že společnost dosahuje několikanásobně vyšší rentability. V roce 2012 byla průměrná rentabilita v roce 2012 6,89 %, ale u společnosti činila 33,36 % a v roce 2014 dokonce 41,79 %. Rentabilita tržeb se ve firmě v letech 2011 - 2014 na rozdíl od odvětví sekce G pohybovala na poměrně nízké úrovni 2 - 6,7 % (Dočekalová, 2014).

### 3.8 Analýza webových stránek

V termínu od 1. 8. 2015 do 1. 2. 2016 probíhalo měření webových stránek společnosti [www.alberon.cz](http://www.alberon.cz) prostřednictvím služby Google Analytics za účelem zjištění sledovanosti stránek nejrozličnějšími zájmovými skupinami a efektivnosti rozložení odkazů na stránkách. Za sledované období navštívilo stránky přesně 6 951 návštěvníků, kteří si nechali zobrazit přesně 15 959 stránek. Průměrný počet zobrazených stránek na jednu návštěvu je 2,3. Průměrná doba trvání návštěvy stránek je 1 minuta a 25 sekund. Poměrně vysoké procento návštěvníků

odešlo ihned po zobrazení úvodní stránky (57,49 %). Převážná většina návštěvníků je nových (74,6 %) a pouze 25,4 % návštěvníků se opakovaně vrací. Největší návštěvnost stránek byla zaznamenána v srpnu, prosinci a lednu.

Převážná většina návštěvníků stránek (61 %) je ve věku 18 – 34 let. Stránky společnosti navštěvují více muži (54,15 %), než ženy (45,85 %). Téměř 66 % návštěvníků se na stránky podívalo z České republiky. Zbytek uživatelů si stránky zobrazilo z nejrůznějších koutů celého světa. Převážná většina návštěvníků použila prohlížeč Chrome (57,66 %), Firefox (16,36 %) a Internet Explorer (13,93 %). Nejvíce návštěv proběhlo z desktopu (85,81 %) a mobilního telefonu (10,85 %).

V Příloze č. 13 je zobrazena analýza úvodní stránky společnosti. Indexy v bublinách zobrazují procento kliknutí návštěvníků na daný odkaz. Nejvyšší procento kliknutí odkaz zbarvilo do červena a nejnižší procento jej zbarvilo do modra, viz vysvětlivka v příloze. Návštěvníci ze všeho nejvíce na stránce klikají na odkaz Kontakty (28 %) a Home<sup>8</sup> (14 %). Dalšími často zobrazovanými odkazy jsou odkazy Digitální televize IPTV (6,2 %), Volná místa (5,4 %) a O nás (4,1 %).

### 3.9 Shrnutí výsledků analýz

Pro zhodnocení postavení podniku na telekomunikačním trhu, konkrétně společnosti Alberon Letohrad s.r.o., byly vybrány následující metody: SWOT analýza, PEST analýza, SPACE analýza, analýza konkurence, benchmarking, Pollakova metoda, analýza trendu a analýza webových stránek.

#### Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Jako první byla provedena SWOT analýza, pomocí které došlo ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující společnost. Na základě nejvýznamnějších vnitřních a vnějších faktorů byla sestavena tabulka, ve které byly jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení obodovány škálou v rozmezí 1 – 5 bodů (1 bod = nejméně významný faktor, 5 bodů = nejvýznamnější faktor).

Mezi stěžejní **silné stránky** společnosti lze zařadit širokou metropolitní optickou síť, kterou firma disponuje a kterou neustále rozšiřuje. Další, neméně důležitou silnou stránkou je strategické umístění firmy blízko centra města hned vedle výrobního závodu, který denně

---

<sup>8</sup> Home je odkaz, který návštěvníka webové stránky vrátí zpět na úvodní stranu.

navštěvuje více než 1 300 zaměstnanců. Firma zaměstnává velmi kvalitní a kvalifikované zaměstnance v oboru a s dlouholetou praxí. Zaměstnanci se účastní školení, workshopů a intenzivně sledují novinky na trhu. Alberon poskytuje, vysokou kvalitu nabízených služeb a to jak v oblasti nejmodernějšího připojení k internetu na trhu, tak v oblasti rozsáhlých kamerových systémů, digitální televize apod.

Jako každá firma má i Alberon Letohrad s.r.o. své **slabé stránky**, mezi které patří například značné úvěrové zatížení z důvodu finančně náročné investice do optických metropolitních sítí. Druhou slabinou firmy je také nedostatečné povědomí o firmě z důvodu absence marketingového oddělení nebo osoby zodpovídající za tuto činnost.

**Ohrožena** může být společnost v budoucnu například vstupem potenciálních konkurentů na trh. Největšími potenciálními budoucími konkurenty budou nejspíše malé a střední firmy, které již na trhu působí v oblasti podnikání sekce J informační a komunikační činnosti dle CZ-NACE, ale doposud nenabízí stejné služby jako společnost Alberon Letohrad s.r.o. Vlivem přílivu konkurence bude společnost nucena ještě více snížit své ceny. Hrozby ale nemusí být pouze tržního charakteru. Rizikem jsou také výpadky serverů nebo poruchovost počítačů zastiňující chod celé sítě. V neposlední řadě by mohlo dojít ke změně zákonů, vyhlášek a nařízení v neprospěch společnosti.

### **Shrnutí výsledků PEST analýzy**

Pro zhodnocení situace podniku na trhu byla vybrána také PEST analýza, která hodnotí vnější prostředí podniku. Tato metoda je rozdělena na dvě části. V kapitole 3.3 PEST analýza jsou popsány faktory analýzy, které mají vliv na společnost Alberon Letohrad s.r.o. V Příloze č. 9 jsou popsány ostatní faktory analýzy. PEST analýza se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti, kterými jsou oblasti politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Co se týče **politické situace** v České republice, vyznačuje se značnou nestabilitou. Probíhá mnoho reforem, vládnoucí politické strany a ministři se často střídají a není neobvyklé ani hlasování o nedůvěře vládě. Stabilita politického prostředí je velmi důležitá pro rozvoj podnikání a k ustálení legislativního rámce. Na společnost Alberon Letohrad s.r.o. působí **legislativní faktory**, mezi které lze zařadit zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., zákon o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb., zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. nebo zákoník práce č.

262/2006 Sb. Mezi **ekonomické faktory** patří například míra nezaměstnanosti, která se v Pardubickém kraji se vyvíjela obdobně jako v České republice. Má tedy z počátku rostoucí trend. V roce 2005 činila 8,88 %, v roce 2012 9,36 %, poté začala klesat a ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 klesla až na 5,7 %. Změny nastaly v oblasti cen pohonných hmot. Tyto změny jsou pro společnost Alberon Letohrad s.r.o. důležité, jelikož servisní technici i ostatní zaměstnanci denně používají firemních vozidla. V prvním čtvrtletí roku 2016 se cena benzínu v okrese pohybovala okolo 26 Kč/l, kdežto v roce 2012 ceny na některých čerpacích stanicích přesáhly hranici 40 Kč/l. Průměrná domácnost zaplatí za internet na každého člena rodiny 1 357 Kč za rok a toto číslo stále roste. Z hlediska **sociálně kulturních faktorů** počet uživatelů internetu stoupá. V roce 2014 bylo v ČR 74,2 % uživatelů z celkového počtu obyvatel ve věku 16 +. **Technologické faktory** jsou pro společnost také velmi důležité. V oblasti telekomunikací je nezbytně nutné sledovat novinky a implementovat je, jinak se mohou stát pro podnik hrozbou. Úroveň technologií se neustále zlepšuje. Prozatím nejnovější technologií v této oblasti je přenos dat pomocí optických sítí, které již společnost vybudovala a neustále je rozšiřuje.

### **Shrnutí výsledků SPACE analýzy**

Při aplikaci SPACE analýzy byly hodnoceny faktory finanční síly, konkurenční výhody, stability prostředí a přitažlivosti odvětví. Jednotlivá kritéria finanční síly a přitažlivosti odvětví byla ohodnocena v intervalu od + 1 (nejhorší) do + 6 (nejlepší) a kritéria ovlivňující konkurenční výhodu a stabilitu prostředí byla ohodnocena v intervalu od – 6 (nejhorší) do -1 (nejlepší). Nejlepšími kritérii finanční síly byla zvolena kritéria likvidita, míra zadlužení a složitost výstupu z odvětví. Všechna tato kritéria obdržela maximální počet bodů. Nejlépe ohodnocenými kritérii přitažlivosti odvětví byl ziskový potenciál, růstový potenciál a produktivita. Shodně obdržela 4 b. Nejlépe ohodnoceným kritériem stability prostředí byla cenová elasticita a u konkurenční výhody modernost technologií a kvalita služeb

Z provedené analýzy vyplynulo, že strategické postavení společnosti je **agresivní**. Společnost má dobrou pozici v atraktivním a stabilním odvětví a disponuje konkurenční výhodou ve formě moderních technologií. Má možnost zvýšit svůj podíl na trhu, a proto by měla uvažovat o nových investicích nebo akvizicích a využít příležitostí vnějšího prostředí. Společnost by rovněž měla překonat všechny své slabé stránky a snažit se předcházet hrozbám.

## **Shrnutí výsledků analýzy konkurence**

Stávající konkurence společnosti je poměrně široká. Velkými konkurenty jsou zejména malé a střední podniky nebo rodinné firmy, nikoli velké obchodní společnosti. V oblasti prodeje a servisu výpočetní techniky firmu ohrožují také veškeré elektronické obchody nabízející stejný sortiment jako společnost Alberon Letohrad s.r.o. Mezi významné konkurenty byly zařazeny společnosti COMA s.r.o., TYHAN s.r.o., TT NET s.r.o., O2 Czech Republic a.s. a fyzická osoba Robert Král.

Vybraní konkurenci byli na základě benchmarkingu porovnání z hlediska ceny za poskytované služby, kvality a rychlosti internetu a pokrytí signálem. Následně došlo k porovnání jejich tržeb. Ve všech sledovaných kritériích si nejlépe vedla společnost COMA s.r.o., která svou nabídkou bezdrátového a optického připojení k internetu několika násobně překročila velikost území pokrytého signálem společnosti Alberon Letohrad s.r.o., a která zároveň dosahuje nesrovnatelně vyšších zisků. Společnost COMA s.r.o. je tedy nejobávanějším přímým konkurentem, který dokáže zákazníkům nabídnout kvalitní a rychlé připojení za nízkou cenu.

## **Shrnutí výsledků analýzy trendu**

Za účelem zhodnocení situace v podniku v čase byla provedena trendová analýza. Pro analýzu trendu byly vybrány ukazatelé rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Tyto ukazatele byly následně porovnány s odvětvím dle klasifikace CZ-NACE se sekcí J informační a komunikační činnosti a také se sekcí G velkoobchod a maloobchod. Společnost Alberon Letohrad s.r.o. dosahuje nadprůměrných hodnot rentability vlastního kapitálu oproti odvětví sekce J i sekce G. V případě porovnání rentability tržeb dosahuje sledovaná společnost naopak podprůměrných hodnot oproti oběma sekcím. Rentabilita aktiv Alberonu je srovnatelná s rentabilitou v odvětví sekce G. V porovnání se sekcí J ale dosahuje podprůměrných hodnot.

## **Shrnutí výsledků analýzy webových stránek**

V termínu od 1. 8. 2015 do 1. 2. 2016 probíhalo půlroční měření webových stránek společnosti Alberon Letohrad s.r.o. ([www.alberon.cz](http://www.alberon.cz)) prostřednictvím služby Google Analytics. Toto měření probíhalo za účelem zjištění sledovanosti stránek nejrozličnějšími zájmovými skupinami a efektivnosti rozložení odkazů na stránkách. Výsledky budou předloženy vedení společnosti společně s návrhem na zlepšení sledovanosti stránek

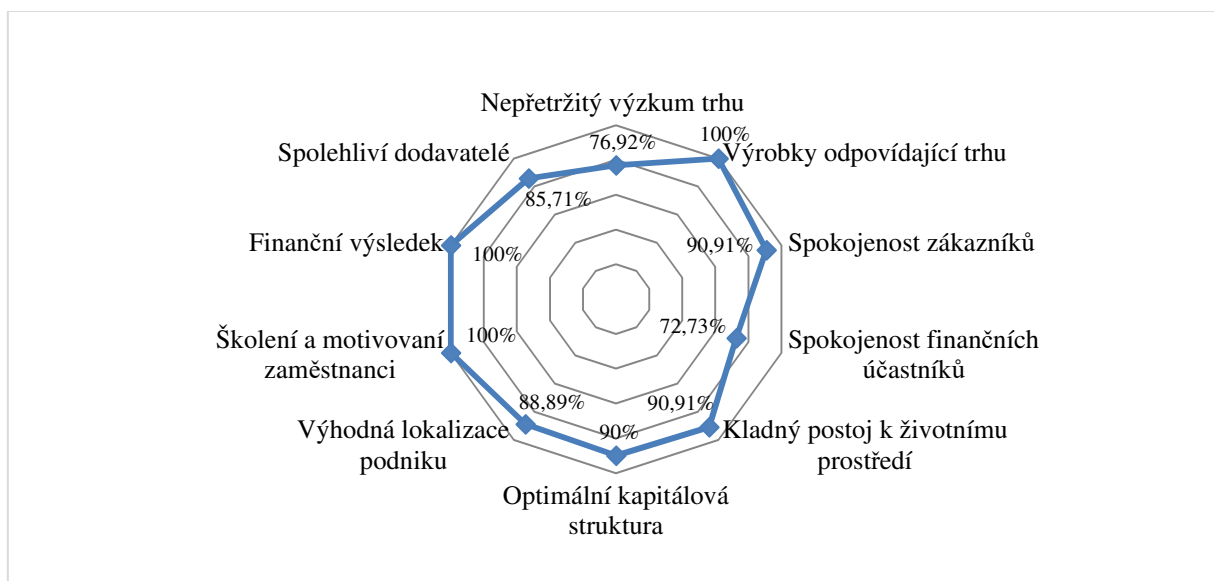
společnosti. Bylo zjištěno poměrně vysoké procento návštěvníků, které odešlo ihned po zobrazení úvodní stránky (57,49 %). Převážná většina návštěvníků byla nových (74,6 %) a pouze 25,4 % návštěvníků se opakovaně vracelo. Největší návštěvnost stránek byla zaznamenána v srpnu, prosinci a lednu sledovaného období. Následně bylo zjištěno, na jaké odkazy na stránce návštěvníci nejčastěji klikají. Návštěvníci ze všeho nejvíce na stránce otevírají odkaz Kontakty (28 %) a Home (14 %). Dalšími, často zobrazovanými odkazy jsou odkazy Digitální televize IPTV (6,2 %), Volná místa (5,4 %) a O nás (4,1 %).

### Shrnutí výsledků Pollakovy metody

Pollakovou metodou bylo provedeno hodnocení životaschopnosti podniku za účelem odhadu budoucího vývoje společnosti Alberon Letohrad s.r.o. Hodnocení bylo provedeno na základě bodového ohodnocení deseti kritérií. Celkové výsledné bodové ohodnocení bylo sečteno a převedeno na procenta. Na základě dosaženého procentuálního výsledku bylo zjištěno, že ukazatel vitality firmy je poměrně vysoký a životaschopnost podniku je v dalších letech téměř zaručena. Společnost obdržela 89 bodů z celkových 100 možných.

Procento plnění jednotlivých charakteristik je graficky znázorněno na Obr. 3.16. Nejvíce, tedy stoprocentně, plní společnost Alberon Letohrad s.r.o. charakteristiky finanční výsledek, školení a motivování zaměstnanci a výrobky odpovídající trhu. Naopak nejméně společnost plní charakteristiky spokojenost finančních účastníků (72,73 %) a nepřetržitý výzkum trhu (76,92 %).

**Obr. 3.16: Procento splnění jednotlivých charakteristik**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4 Návrhy a doporučení

Pomocí předešlých analýz byl zjištěn současný stav společnosti Alberon Letohrad s.r.o. z hlediska jejího postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Na základě těchto metod a analýz budou v této kapitole představeny návrhy a doporučení, u kterých se očekává, že povedou ke zlepšení pozice firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu v okrese Ústí nad Orlicí, kde má společnost své sídlo.

Z provedené SWOT analýzy vyplynuly následující příležitosti vnějšího prostředí, které by mohla společnost Alberon Letohrad s.r.o. využít:

- otevření dalších poboček a získání většího počtu zákazníků,
- investice do rozvoje optických metropolitních sítí,
- plán rozšíření sortimentu,
- růst ekonomiky,
- příznivé podmínky na trhu.

Na základě identifikace těchto příležitostí pro firmu navrhuji investovat do rozvoje optických metropolitních sítí a zvýšení počtu poboček společnosti. Společnost by rovněž měla překonat slabé stránky a předcházet hrozbám, které jsou rovněž stanoveny ve SWOT analýze.

### Návrh č. 1: Investovat do rozvoje optických metropolitních sítí

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost Alberon Letohrad s.r.o. má poměrně silné postavení na trhu. Udržet si tuto pozici bude pro firmu obtížné, vzhledem k silné konkurenci. Za pomoci **SPACE analýzy** bylo zjištěno, že společnost využívá agresivního postavení společnosti. Společnost má tedy díky tomuto postavení velmi dobrou pozici na atraktivním trhu, ve stabilním odvětví a disponuje konkurenční výhodou, má možnost zvýšit svůj podíl na trhu a rozrůstat se. Společnost by měla uvažovat o nových investicích nebo akvizicích k rozšiřování optických sítí a zvyšování tak počtu zákazníků. Společnost by při tom ale neměla opomíjet působení faktorů, které byly identifikovány v PEST analýze. Mezi faktory přímo působící na společnost Alberon Letohrad s.r.o. z vnějšího prostředí patří například:

- zákony vymezené v kapitole 3.3 PEST analýza,
- ceny pohonných hmot,
- počet uživatelů internetu,



- průměrné roční výdaje domácností na nákup internetu,
- technologický vývoj apod.

Investice navrhuji především v lukrativních oblastech s vysokým počtem obyvatel. Investovat by bylo vhodné ve větších městech a to zejména na sídlištích. Navrhuji investovat do rozšíření metropolitních optických sítí ve městech Ústí nad Orlicí, Česká Třebová a Lanškroun.

### **Náklady na realizaci**

Cena optických kabelů se pohybuje od 16 Kč do 55 Kč za jeden metr při větším odběru v řádech několika kilometrů a je k nim potřeba dokoupit i příslušenství jako průchodky do okenních rámců, kotvící svorky, spony, svorky. Při velké instalaci pro zhruba 3 000 klientů vychází cena na jednoho zákazníka cca 7 tis. Kč bez DPH. Při malé instalaci pro zhruba 250 klientů se cena pohybuje okolo 14 tis. Kč bez DPH na jednoho zákazníka. K této ceně je nutno připočítat ještě výkopové práce. Povolení od úřadů, výkopové práce až po připojení konečného zákazníka by zajistili zaměstnanci společnosti.

### **Časový horizont**

Tento návrh je časově poměrně náročný jak v přípravné, tak i realizační etapě. Vzhledem k bohatým zkušenostem společnosti s výstavbou optických sítí se jeho realizace odhaduje na dva roky.

### **Očekávaný efekt**

Zasítování i menší části města je poměrně časově a finančně náročné, ale investice se brzy vyplatí. Rozšířením optických sítí do třech zmíněných měst se očekává zvýšení počtu zákazníků o 10 %. Pokud by společnost pro nově položené sítě nenašla využití, může je pronajímat.

### **Návrh č. 2: Zvýšení počtu poboček společnosti**

Díky otevření dalších poboček dosáhne společnost nejen vyšších objemů prodeje, ale vyjde vstříc i zákazníkům ze vzdálenějších oblastí, kteří by jinak museli dojíždět do sídla v Letohradě nebo do pobočky v Žamberku. Navrhuji tedy otevřít prozatím jednu pobočku s jedním zaměstnancem v jednom z níže uvedených větších měst, ve kterém společnost nabízí

možnost bezdrátového nebo i optického připojení k internetu. Pokud se tento nápad osvědčí, do budoucna by mohla být otevřena pobočka druhá, opět s jedním zaměstnancem.

### **Náklady na realizaci**

#### **VARIANTA A**

Prvním navrhovaným je objekt o rozloze 27,1 m<sup>2</sup> nacházející se v blízkosti Starého náměstí v České Třebové v ulici Hýblova. Toto umístění v blízkosti centra města, s více než šestnácti tisíci obyvateli, by pro firmu představovalo výhodu z hlediska vysokého počtu potenciálních zákazníků. Cena pronájmu těchto obchodních prostor je 5 900,- Kč/měsíc. Při podpisu smlouvy je nutno složit kauci ve výši 10 000,- Kč. Objekt je znázorněn na Obr. 4.1.

**Obr. 4.1: Obchodní prostory k pronájmu ve městě Česká Třebová, ulice Hýblova**



**Zdroj:** (Mafra, a.s., © 2016)

#### **VARIANTA B**

Druhý navrhovaný objekt se nachází na lukrativním místě v centru blízko na náměstí města Ústí nad Orlicí. Jedná se o zrekonstruované prostory o velikosti 11 m<sup>2</sup>. Cena pronájmu je 2 500,- Kč/měsíc. Na Obr. 4.2 je znázorněn interiér objektu. Při podpisu smlouvy je nutno složit kauci ve výši 5 000,- Kč.

**Obr. 4.2: Obchodní prostory k pronájmu na náměstí města Ústí nad Orlicí**



**Zdroj:** (M&M reality, © 2014)

### **Časový horizont**

Obě prodejny je možné si pronajmout již za dva měsíce od data projevení zájmu o pronájem. Další jeden měsíc postačí k vymalování, nastěhování prodejního pultu a přípravě na prodej.

### **Očekávaný efekt**

Díky rozšíření počtu poboček společnost zvýší objemy prodeje, zvýšení spokojenost zákazníků a zlepšení povědomí o firmě.

### **Návrh č. 3: Navázání spolupráce s autorizovanými partnerskými firmami**

Jelikož společnost neustále rozšiřuje svou působnost a zvětšuje tak své pokrytí signálem, doporučuji navázat spoluprací s autorizovanými partnerskými firmami, stejně tak, jak to má například společnost COMA s.r.o., nejjobávanější konkurent společnosti. Tato společnost spolupracuje s více než dvaceti pěti takovými firmami.

Společnost Alberon Letohrad s.r.o. by pak měla jistotu, že je svým zákazníkům vždy nablízku a ochotna ihned pomoci s řešením jejich problémů a požadavků prostřednictvím partnerů. Navrhuji tedy navázat spoluprací hned s několika menšími firmami, které by byly rovnoměrně rozloženy v okolních městech vzdálených 10 km a více od Letohradu. V každém větším městě by tedy firma měla jednoho partnera, který by zastřešoval nejen servisní, ale i IT

služby a prodával tak internet společnosti Alberon Letohrad s.r.o. za určitou provizi a pod značkou společnosti.

Navrhuji navázat spolupráci s poměrně mladou společností FajnCom s.r.o. sídlící v Ústí nad Orlicí a uzavřít s ní smlouvu o poskytování servisních a IT služeb klientům ve svěřené oblasti. Navrhuji, aby společnost Alberon Letohrad s.r.o. nabídla společnosti FajnCom s.r.o. k odkupu svá data, díky čemuž by se internet Alberonu rozšířil mezi větší počet zákazníků. Obdobný postup navázání spolupráce doporučuji se společností OMEGA TECH s.r.o. ve městě Lanškroun a společností R-NET ČR, spol. s.r.o. ve městě Králíky.

### **Náklady na realizaci**

Při realizaci tohoto návrhu vzniknou pouze náklady na vyjednávání podmínek. Následně bude firma inkasovat pouze výnosy.

### **Časový horizont**

Zahájení vyjednávání o možné spolupráci je realizovatelné prakticky ihned. Doporučuji začít co nejdříve, nejlépe do dvou měsíců, protože konkurence by při spatření příležitosti na trhu také na nic nečekala.

### **Očekávaný efekt**

Díky tomuto řešení by společnost získala nové zákazníky, zvýšila by objem svých tržeb a snížila by dojezdové časy servisních techniků k zákazníkům ať už za účelem instalace nového nebo opravy stávajícího zařízení.

### **Návrh č. 4: Doporučení na základě analýzy webových stránek**

Webové stránky společnosti mají poměrně vysoké procento návštěvníků, kteří odešli ihned po zobrazení úvodní stránky (57,49 %). Doporučuji tedy nastavit konkrétnější klíčová slova, která návštěvníky na stránku zavedou a zoptimalizovat složení odkazů na stránce. Z analýzy vyplynulo, že návštěvníky nejvíce zajímají odkazy Kontakty, Home a televize IPTV. Navrhuji zanechat odkaz O nás a zařadit pod něj Volná pracovní místa. Zanechat by se na stránce mohl i odkaz E-shop. Vedle tohoto odkazu navrhuji zavést nové dva odkazy s názvy Internet a Televize IPTV, jelikož prodej internetu souvisí s hlavní činností společnosti a IPTV je poměrně oblíbená služba zákazníků. Poslední odkaz, Kde nás najdete, by bylo

dobré zařadit pod Kontakty. Struktura odkazů by tedy dle návrhu výše měla vypadat následovně: O nás, E-shop, Internet, Televize IPTV, Kontakty.

Významnou konkurenční výhodou společnosti je síť optických vláken, díky kterým může společnost nabízet velmi rychlé a stabilní připojení k internetu. Tento fakt by bylo vhodné umístit hned na úvodní stranu společnosti velkým písmem „METROPOLITNÍ OPTICKÉ SÍTĚ“. Nyní se návštěvník o optickém připojení k internetu dozví, pokud klikne na odkaz Služby sítě internet a následně Metropolitní optické sítě.

### **Náklady na realizaci**

Náklady na realizaci tohoto opatření budou minimální. Práce bude provedena zaměstnancem společnosti.

### **Časový horizont**

Tento návrh lze realizovat prakticky do jednoho týdne. Nejsou známy žádné překážky, které by uskutečnění návrhu bránily.

### **Očekávaný efekt**

Webové stránky budou plně optimalizovány na základě provedené analýzy a maximálně přizpůsobeny jejich návštěvníkům. Očekává se snížení procenta opuštění stránky po zobrazení úvodní stránky a zvýšení průměrného času stráveného zákazníkem na stránkách.

### **Návrh č. 5: Zlepšení povědomí zákazníků o službách nabízených společností prostřednictvím marketingové kampaně**

Doporučuji zlepšit povědomí zákazníků o firmě a službách, které nabízí, jelikož firma není příliš známá. Posílení marketingu a propagace společnosti by mělo do budoucna přilákat nové zákazníky, ovšem pokud bude kampaň dostatečně intenzivní a promyšlená. Navrhuji vytvořit reklamní akční letáky a zajistit jejich distribuci k obyvatelům území, které je pokryto signálem společnosti. Navrhuji vytvořit zvlášť akční nabídku na bezdrátový internet a zvlášť na nabídku internetu poskytovaného prostřednictvím optických sítí. Návrh jednoho takového letáku je uveden v Příloze č. 7. Barvy pozadí a barvy písma jsou laděny do modré barvy, která je pro společnost od počátku klíčová. Akční leták láká hlavně nové zákazníky na lepší podmínky při přechodu od konkurence.

## Náklady na realizaci

Navrhuji, aby společnost tento leták nebo alespoň jeho modifikaci nechala vytisknout v rozměru 148 x 210 mm (A5) v nedaleké tiskárně Kerschbaum ve městě Žamberk v počtu 5 - 10 tisíc kusů. Cena za tisk 5 000 ks jednostranně je 4 030,- Kč bez DPH, oboustranně 4 550,- Kč bez DPH. Cena za tisk 10 000 ks jednostranně je 5 460,- Kč bez DPH, oboustranně 7 020,- Kč bez DPH. Cena je uvedena za letáky o hmotnosti 3 g na jeden kus (90 g/m<sup>2</sup> křídového papíru). Vzhledem k ceně tisku letáků by bylo nejvýhodnější nechat vytisknout letáky oboustranně. Z jedné strany s nabídkou optický internet a z druhé strany s nabídkou na bezdrátový internet. V lokalitách, kde je dostupný pouze internet bezdrátový by bylo vhodné leták upravit a z druhé strany místo nabídky optického internetu nechat natisknout například mapu pokrytí signálem.

Navrhuji jejich roznos zajistit Českou poštou, s. p., která distribuuje denně nespočet letáků do schránek občanů prostřednictvím svých zaměstnanců a brigádníků. Ceník roznosu letáků Českou poštou do deseti gramů je uveden v Tab. 4.1. Cena se liší dle hmotnosti letáku a pásma. Pokud by společnost zvolila tisk letáků ve výše uvedeném rozměru, roznos letáků Českou poštou by při standardním dodání v rozmezí 3 – 5 pracovních dnů po dni podání stál 0,24 Kč/ks v pásmu A a 0,48 Kč/ks v pásmu B. Nejeftivnější by bylo nechat si vytisknout větší množství letáků a jejich roznos opakovat jednou za měsíc po dobu dvou až tří měsíců. Po uplynutí této doby doporučuji nechat natisknout jiné letáky s novou akční nabídkou.

**Tab. 4.1:** Ceník roznosu informačních a propagačních materiálů Českou poštou, s. p.

Hmotnost (v gramech)	Standardní dodání v rozmezí 3 až 5 pracovních dnů po dni podání		Dodání v konkrétní pracovní den (4. nebo 5. pracovní den po dni podání)	
	Pásmo A <sup>9</sup> (Kč/ks)	Pásmo B <sup>10</sup> (Kč/ks)	Pásmo A <sub>8</sub> (Kč/ks)	Pásmo B (Kč/ks)
2	0,22	0,44	0,24	0,48
4	0,24	0,48	0,26	0,53
6	0,25	0,50	0,28	0,55
8	0,26	0,54	0,29	0,59
10	0,29	0,58	0,32	0,64

**Zdroj:** (Česká pošta, © 2016)

Stávající zákazníci by bylo vhodné taktéž informovat o novinkách a akčních nabídkách. U stávajících zákazníků je výhoda, že již existuje jejich databáze i s aktuálními kontakty. Navrhuji tedy kontakt prostřednictvím e-mailu. Tato služba je zcela zdarma.

<sup>9</sup> Pásmo A – pro domácnosti a P.O. Boxy ve vybraných obcích.

<sup>10</sup> Pásmo B – pro domácnosti v ostatních obcích a firmy.

Zákazníci se tak rychle dozví o nových službách, produktech či výhodných akcích. Někteří zákazníci již tyto novinky sledují na sociální síti Facebook, kde má společnost vytvořenou svou vlastní stránku a poměrně často publikuje. Pro udržení stávajících zákazníků doporučuji dlouhodobým zákazníkům za jejich věrnost navýšit rychlost internetu za stejnou cenu.

### **Časový horizont**

Tvorbu, tisk a roznos letáků lze realizovat do jednoho měsíce od zahájení marketingové kampaně. Informování zákazníků prostřednictvím e-mailu je možné uskutečnit již do jednoho týdne.

### **Očekávaný efekt**

Od zahájení marketingové kampaně se očekává zlepšení povědomí zákazníků o firmě a službách, které nabízí, získání nových zákazníků a zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků prostřednictvím věrnostního programu.

### **Doporučení č. 1: Stanovení vize a mise společnosti Alberon Letohrad s.r.o**

Společnost nemá jasně danou a písemně vymezenou vizi a poslání společnosti. Definování těchto pojmů je předpokladem pro úspěšné nasměrování a rozvoje firmy a jasnou formulaci dlouhodobých cílů. Misi a vizi by si měl stanovit každý podnikatel. V následujících odstavcích je vize a mise společnosti navržena. Při formulaci se vycházelo z předmětu činnosti společnosti.

**Vize společnosti:** „Vizí společnosti Alberon Letohrad s.r.o. je stát se předním prodejcem internetu a výpočetní techniky v České republice“.

**Mise společnosti:** „Posláním společnosti Alberon Letohrad s.r.o. je maximálně a rychle se přizpůsobovat individuálním požadavkům zákazníka, naslouchat jeho přáním a neustále uspokojovat jeho potřeby. Na prvním místě je u nás spokojenost zákazníka, čehož dosáhneme pomocí tvrdé práce kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců a spolupráce s dodavateli“.

## 5 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení postavení společnosti Alberon Letohrad s.r.o. na telekomunikačním trhu pomocí vybraných metod. Tato společnost se zabývá prodejem výpočetní techniky a mimo jiné také poskytováním internetu.

V první části práce byly vysvětleny teoretické aspekty související s tématem. Byly vymezeny pojmy z oblasti telekomunikací, podnikání a produktů, služeb, konkurence a konkurenceschopnosti a následně byly představeny metody a analýzy, které našly své využití v aplikační části práce.

Na začátku praktické části práce byl podnik charakterizován a následně na něj byly aplikovány výše zmiňované metody. Bylo zhodnoceno vnitřní a vnější prostředí působící na společnost pomocí PEST a SWOT analýzy. Byla provedena analýza konkurence v okrese Ústí nad Orlicí a nejsilnější konkurenti byli porovnání pomocí benchmarkingu. Pro posouzení konkurenční pozice společnosti na trhu bylo provedeno hodnocení životaschopnosti podniku dle modelu Haryho Pollaka. Byla vymezena také podnikatelská strategie společnosti na základě SPACE analýzy. Na závěr došlo také k hodnocení webových stránek společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit pozici společnosti Alberon Letohrad s.r.o. na telekomunikačním trhu a navrhnout opatření a doporučení pro zlepšení konkurenční pozice a získání konkurenční výhody.

Na základě analýz bylo zjištěno, že podnik má na trhu vybudovanou silnou pozici. Společnosti bylo nastíněno celkem pět návrhů a jedno doporučení. Tyto návrhy napomáhají k dosažení cíle práce a mohou přispět ke zlepšení postavení společnosti na trhu vzhledem ke konkurenci. První návrh se týkal investování do rozvoje optických sítí. Druhým návrhem bylo zvýšení počtu poboček. Mezi další návrhy bylo zařazeno navázání spolupráce s autorizovanými partnerskými firmami, zlepšení povědomí zákazníků o službách nabízených společností prostřednictvím marketingové kampaně a optimalizovat webové stránky společnosti. Jediným doporučením bylo stanovení vize a poslání společnosti. Zda budou zmíněné návrhy a doporučení realizované, bude záležet na rozhodnutí vedení firmy.



## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

BÁČA, D., T. SLOVÁK a E. KALINOVÁ. *Slovník controllingu česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 192 stran. C. H. Beck, Praha, 2012 ISBN: 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

CHAFFEY, Dave. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 4th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2009. 736 p. ISBN 978-0-273-71740-9.

JAHODOVÁ, Hana a Jana, PŘIKRYLOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN: 80-85623-71-4.

JUREČKA, Václav et. al. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012. 256 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane, KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ et. al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 368 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking. Mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHRA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN: 80-7179-367-1.
- SVOBODA, E., L. BITTNER a P. SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Profesional Publishing, 2006. ISBN 978-80-8694-612-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3611-2.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et. al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN: 978-80-7400-336-3.
- THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1911-8.
- TRULOVE, James. *Sítě LAN*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2098-2.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ et. al. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.

SHELLY, Gary and Jennifer, CAMPBELL. *Discovering the Internet: Complete*. 4th edition. Cengage Learning, 2012. ISBN: 978-1-111-82072-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

### **Elektronické dokumenty**

ALBERON LETOHRAD S.R.O., © 1994 – 2016a. *E-shop* [online]. [cit. 2015-08-31]. Dostupné z: <http://eshop.alberon.cz>

ALBERON LETOHRAD S.R.O., © 1994 – 2016b. *O nás* [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.alberon.cz/?strana=o-nas>

CELNÍ SPRÁVA. *Kurzovní lístek* [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/aplikace/Stranky/kurzy.aspx>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003 – 2016a. Aktuální prognóza ČNB [online]. ČNB [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza#HDP](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003 – 2016b. Cílování inflace v ČR [online]. ČNB [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/cilovani.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2003 – 2016c. Měnověpolitické nástroje [online]. ČNB [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)

ČESKÁ POŠTA, © 2016. *Roznáška informačních/propagačních materiálů* [online]. [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#cenik>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. *Internet a komunikace* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/internet\\_a\\_komunikace](https://www.czso.cz/csu/czso/internet_a_komunikace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d. *Sňatky a rozvody v letech 1950 - 2014* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/snatky\\_a\\_rozvody\\_1950\\_2014](https://www.czso.cz/csu/czso/snatky_a_rozvody_1950_2014)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e. *Výzkum a vývoj* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016f. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. ČSÚ [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)  
DOČEKALOVÁ, Markéta. Posouzení rentability v podnicích dle odvětví národního hospodářství [online]. Jihlava, 2014 [cit. 2016-02-24]. Bachelor's thesis. College of Polytechnics. Jihlava. Dostupné z: <http://theses.cz/id/4dy4yf/>

JUSTICE, © 2012–2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

M&M reality, © 2014. *Pronájem, obchod, 11m2, Ústí nad Orlicí* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <https://www.mmreality.cz/nemovitosti/496318/>

MAFRA, a.s., © 2016. *Obchod k pronájmu* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: [http://m.reality.idnes.cz/?mode=detail&iso\\_ts=1&idn=7711346&page=1](http://m.reality.idnes.cz/?mode=detail&iso_ts=1&idn=7711346&page=1)

MANAGEMENT MANIA, © 2001 – 2013a. *Odvětví Informační a komunikační služby a průmysl* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-a-komunikacni-sluzby-a-prumysl>

MANAGEMENT MANIA, © 2001 – 2013b. *Space analýza* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Poslanecká sněmovna schválila státní rozpočet na rok 2016* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/aktuality/2015/poslanecka-snemovna-schvalila-statni-roz-23323>

PÁRAL, Pavel, 2015. Rozhovor: O současné politické situace a migrační krizi [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: [http://neviditelnypes.lidovky.cz/rozhovor-o-soucasne-politicke-situaci-a-migracni-krizi-pin-p\\_zahranici.aspx?c=A151221\\_181735\\_p\\_zahranici\\_wag](http://neviditelnypes.lidovky.cz/rozhovor-o-soucasne-politicke-situaci-a-migracni-krizi-pin-p_zahranici.aspx?c=A151221_181735_p_zahranici_wag)

TT NET s.r.o., © 2009 – 2016a. *Mapa pokrytí* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.ttnet.cz/index.php?id=2500&lang=cze>

TT NET s.r.o., © 2009 – 2016b. *O nás* [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.ttnet.cz/index.php?id=2500&lang=cze>

TYHAN s.r.o., © 2006. *O společnosti* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [http://www.tyhan.cz/index\\_sub.php?id=1010](http://www.tyhan.cz/index_sub.php?id=1010)

UNET, © 2013. *Mapa pokrytí* [online]. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <https://www.unet.cz/pripojeni-k-internetu/mapa-pokryti-bezdrat-wifi-optika.aspx?sluzba=opti>

ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. BusinessVize. 29. 11. 2010. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

## **Ostatní**

MULATU, Abay. On the concept of 'competitiveness' and its usefulness for policy. *Structural Change and Economic Dynamics* [online]. 2016, 36, 50-62 [cit. 2016-02-29]. DOI: 10.1016/j.strueco.2015.11.001. ISSN 0954349x. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0954349X15000594>.

Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.

SHARMA, Dinesh Kumar a Anurag SHARMA. Improved analytical model for the field of index-guiding microstructured optical fibers. *Optics Communications* [online]. 2016, 366, 127-135 [cit. 2016-02-29]. DOI: 10.1016/j.optcom.2015.12.022. ISSN 00304018. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0030401815303552>.

VANÍČEK, Zdeněk. Právní předpisy související se zákonem o elektronických komunikacích: komentář. Praha: Linde, 2009. Praktická právní příručka. ISBN 978-80-7201-786-7.

Zákon o obchodních korporacích: zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-00-1.

Zákon o ochraně osobních údajů: komentář. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7179-226-0.

Zákon o ochraně spotřebitele: Zákon č. 634/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů: s komentářem k problematickým pasážím podle poznatků spotřebitelských poraden SOS. Praha: Sdružení obrany spotřebitelů, 2009. ISBN 978-80-254-7622-2.

Zákon o některých službách informační společnosti: Zákon č. 480/2004 Sb. ze dne 29. července 2004. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-480>.

## Seznam zkratek

ASDLB	Alberon Symetrická Datová Linka Bezdrátová
ASDLO	Alberon Symetrická Datová Linka Optická
a.s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
GHz	gigahertz
GPS	global positioning systém
HD	high-definition
HDMI	high-definition multi-media
HDP	hrubý domácí produkt
Ing.	inženýr
IP	internet protocol
IT	informační technologie
Kč	korun českých
Kč/l	korun českých za litr
Kč/min	korun českých za minutu
km	kilometr
Mb/sec	megabit za sekundu
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
mil.	milion
min	minuta
MP3	monitor pictures 3
PC	personal computer
s.r.o.	s ručením omezeným

SPACE	Strategic Position and ACtion Evaluation
TV	televize
UPS	zdroj nepřerušovaného napětí
USA	United States of America
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VoIP	voice over internet protocol
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
vyd.	vydání
www	world wide web

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016



Bc. Lucie Korolusová



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Kritéria hodnocení životaschopnosti podniku dle Harryho Pollaka

Příloha č. 2: Sídlo společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Příloha č. 3: Certifikáty získané společností Alberon Letohrad s.r.o.

Příloha č. 4: Ceníky společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2011 - 2014

Příloha č. 6: Mapa pokrytí signálem společnosti COMA s.r.o.

Příloha č. 7: : Akční leták – nabídka optického internetu

Příloha č. 8: Ceny za 1 Mbit/s bezdrátového a optického připojení k internetu

Příloha č. 9: PEST analýza

Příloha č. 10: Rozložení zaměstnaných osob z odvětví telekomunikační a informační technologie a činnosti do krajů

Příloha č. 11: Mapa vysílačů společnosti TT NET s.r.o.

Příloha č. 12: Tržby vybraných společností v letech 2008 – 2014 v tis. Kč

Příloha č. 13: Analýza úvodní stránky společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Příloha č. 14: Přehled finančních ukazatelů společností v letech 2008 - 2014

## Příloha č. 1: Kritéria hodnocení životaschopnosti podniku dle Harryho Pollaka

Tab. 1.1: Kritéria výzkum trhu cílený na pokrok a výrobky odpovídající trhu

Výzkum trhu cílený na pokrok		Výrobky odpovídající trhu	
Bodové hodnocení	Charakteristika	Bodové ohodnocení	Charakteristika
13	Sledování vývoje ve vyspělých zemích	12	Iniciativní výzkum trhu
12	Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry	11	Krátká gestace nových výrobků a služeb
11	Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů	10	Flexibilita nabídky
10		9	Opakované zakázky
9	Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb	8	Využití patentů
8	Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby	7	
7		6	
6		5	Ustrnutí na starém
5	Ustrnutí na starém	4	
4		3	
3		2	
2		1	
1		0	
0			

Zdroj: (Pollak, 2003)

Tab. 1.2: Kritéria spokojení zákazníci a spokojení finanční účastníci

Spokojení zákazníci		Spokojení finanční účastníci	
Bodové hodnocení	Charakteristika	Bodové ohodnocení	Charakteristika
11	Nepřetržitý růst obrátu	11	Dostatečné peněžní výhody akcionářům
10	Kvalita a služby odpovídající očekávání	10	Veškeré pohledávky zaplacený
9	Žádné reklamace	9	Veškeré závazky dodrženy
8	Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky	8	
7	Intenzivní činnost marketingu	7	
6	Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita	6	Využití úvěrů od dodavatelů
5		5	
4	Nedostatečný styk se zákazníky	4	Honba za úvěrem na překlenutí likvidity
3	Ustrnulý prodejní program	3	
2	Časté reklamace	2	Faktoring, leasing
1		1	
0		0	

Zdroj: (Pollak, 2003)

**Tab. 1.3: Kritéria poměr k životnímu prostředí a kapitálová základna**

Poměr k životnímu prostředí		Kapitálová základna	
Bodové hodnocení	Charakteristika	Bodové ohodnocení	Charakteristika
11	Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti	10	Absence dluhů
10	Účast v místních institucích	9	Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu
9	Angažovanost v otázkách zbránění ohrožení prostředí	8	Investice kryté z vlastního výnosu
8	Účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.	7	Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)
7		6	Skryté rezervy (ocenění inventáře)
6	Ochota pomoci sousedům	5	Velkorysá amortizace
5		4	Zdravé investice
4		3	
3	Koncentrace na vlastní činnost	2	
2		1	
1		0	
0			

**Zdroj:** (Pollak, 2003)

**Tab. 1.4: Kritéria výhodná lokalizace podniku a zaměstnanci**

Výhodná lokalizace podniku		Zaměstnanci	
Bodové hodnocení	Charakteristika	Bodové ohodnocení	Charakteristika
9	Blízko k trhu	8	Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce
8	Blízko k hlavním dodavatelům	7	Přísný výběr zaměstnanců
7	Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké	6	Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce
6	Sociální klid	5	Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností
5	Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory	4	Vzdělávací pobyty mimo podnik
4	Daňové a jiné politické výhody	3	Odměny (povýšení) za dobrý výkon
3	Zanedbatelná konkurence o zaměstnance	2	Pravidelná informovanost zaměstnanců
2		1	Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace
1		0	
0			

**Zdroj:** (Pollak, 2003)

**Tab. 1.5: Kritéria finanční výsledek a spolehliví dodavatelé**

Finanční výsledek		Spolehliví dodavatelé	
Bodové hodnocení	Charakteristika	Bodové ohodnocení	Charakteristika
8	15 % + cash flow	7	Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu
7		6	Včasné a kvalitní dodávky
6	Break even point	5	Ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek
5		4	Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti
4	Stagnace	3	Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta
3		2	Existuje výběr dodavatelů
2	Pod rizikem podnikání těžce zatížení podnik	1	
1	Podnik úvěru neschopný	0	
0	Podnik insolventní		

**Zdroj:** (Pollak, 2003)

**Příloha č. 2: Sídlo společnosti Alberon Letohrad s.r.o.**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### Příloha č. 3: Certifikáty získané společností Alberon Letohrad s.r.o.

#### Certifikát č. 1 získaný od společnosti BreezeCOM



Zdroj: (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).



GRISOFT, s.r.o., Lidická 31, 602 00 Brno  
tel.: +420 549 524 011, fax: +420 541 211 432  
e-mail: obchod@grisoft.cz, http://www.grisoft.cz

GRISOFT, s.r.o., výrobce Antivirového systému AVG, uděluje statut

# AUTORIZOVANÝ PRODEJCE

společnosti:

**Ing. Jan Kohout - ALBERON**  
**Hluboká 97**  
**564 01 Žamberk**

AUTORIZOVANÝ PRODEJCE je oprávněn dodávat Antivirový systém AVG koncovým uživatelům, případně i dalším prodejcům, na území České republiky, se všemi právy a povinnostmi vyplývajícími mu z autorského zákona a Smlouvy o obchodní spolupráci mezi jím a společností GRISOFT, s.r.o.

AUTORIZOVANÝ PRODEJCE je povinen na požádání předložit tento list zákazníkovi.

AUTORIZOVANÉMU PRODEJCI je přiřazeno identifikační číslo: **76.608**

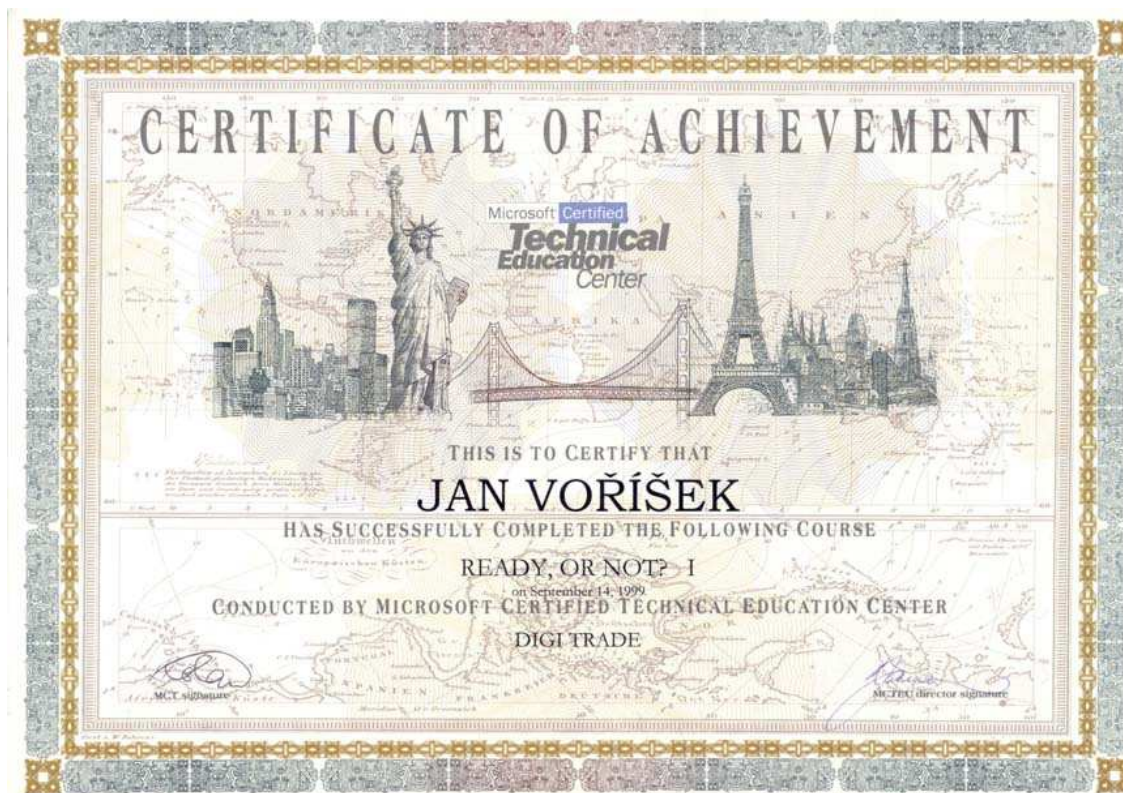
AVG Anti-Virus



*Tomáš Hofer*  
Tomáš Hofer  
obchodní ředitel



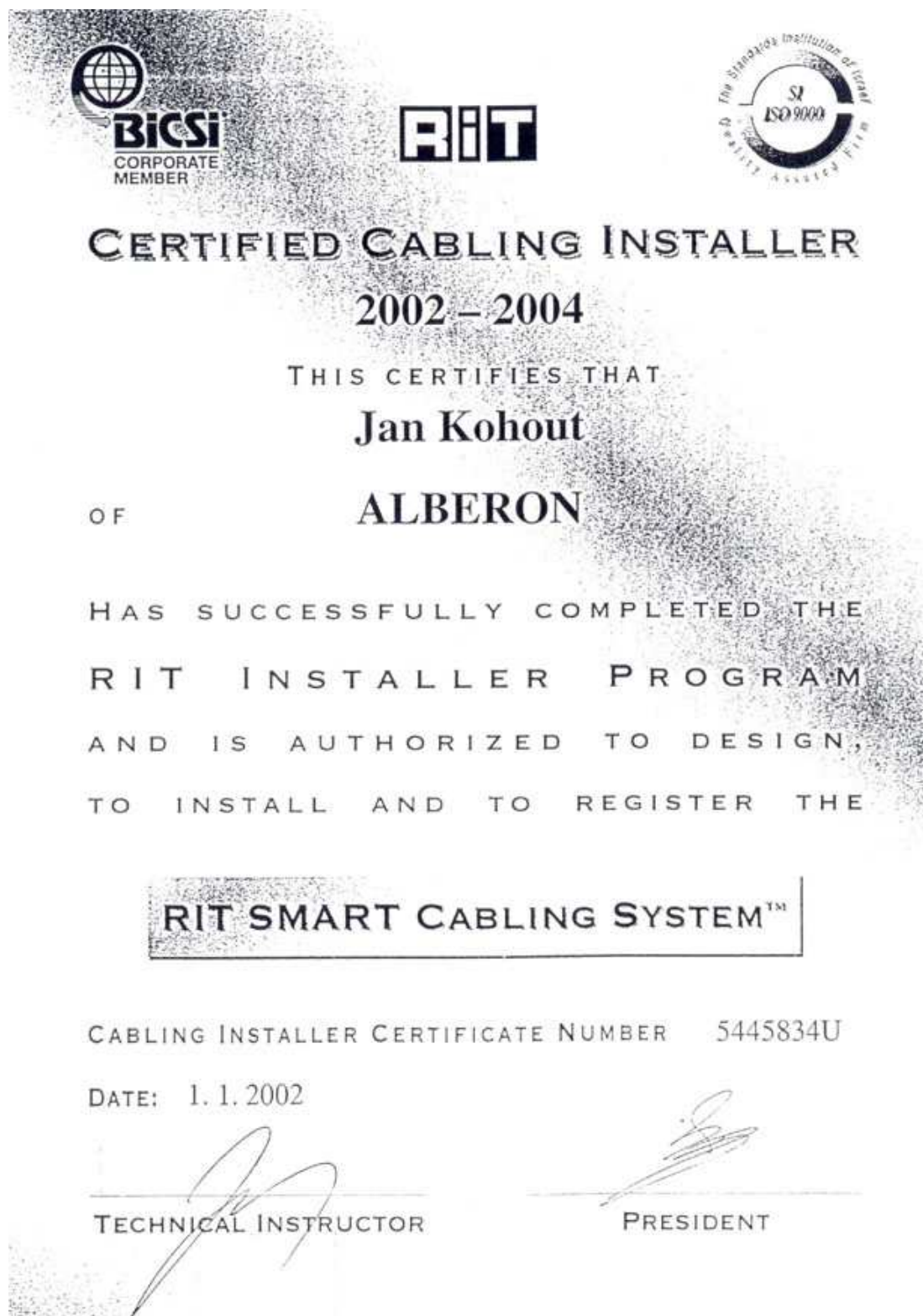
**Certifikát č. 3** získaný od společnosti Microsoft



**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).



**Certifikát č. 4** získaný od společnosti BISC Corporate member



**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

**Certifikát č. 5** získaný od společnosti Nexans



## **CERTIFICATE**

to

**Jan Vorisek**

NCS-CZ-01.12.3370

**Jan Kohout - ALBERON**

Czech Republic

who has successfully completed the Nexans Training Program  
30 September 2003

Containing:

**STRUCTURED CABLING  
ESSENTIAL, LANmark-5, LANmark-6  
TP INSTALLATION THEORY  
TP INSTALLATION PRACTICE  
DESIGN TRAINING**

A blue ink signature of Alain Geypens, written over a horizontal line.

Training Manager

Alain Geypens

A blue ink signature of Dumitru Sirbu, written over a horizontal line.

Business Manager Central and Eastern Europe

Dumitru Sirbu

1 December 2003



**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

**Certifikát č. 6** získaný od společnosti ESET software spol. s.r.o.



**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

**Certifikát č. 7** získaný od společnosti AXIS COMMUNICATIONS



is pleased to recognize

**Alberon Letohrad s.r.o.**

as an



**Authorized Partner**  
in the  
**Axis Channel Partner Program**

on this 1th day of February, 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Anna Forsberg".

Anna Forsberg  
Regional Director, Eastern Europe

**Zdroj:** (Alberon Letohrad s.r.o., © 1994 – 2016b).

## Příloha č. 4: Ceníky společnosti Alberon Letohrad s.r.o.

Tab. 4.1: Ceník bezdrátového a optického internetu, ceník hovorného VoIP

Ceník bezdrátového a optického internetu			
Technologie v pásmu 2,4GHz - ASDLB (Symetrická Datová Linka Bezdrátová)			
Tarif	Maximální rychlost	Cena	Cena s DPH
ASDLB/2013 - CHALUPA	1 - 4 Mbit/s	247 Kč	299 Kč
ASDLB/2013 - 2M	2 Mbit/s	297 Kč	359 Kč
Technologie v pásmu 5,8GHz- ASDLB (Symetrická Datová Linka Bezdrátová)			
Tarif	Maximální rychlost	Cena	Cena s DPH
ASDLB/2013 - 6M	6 Mbit/s	330 Kč	399 Kč
ASDLB/2013 - 12M	12 Mbit/s	363 Kč	439 Kč
ASDLB/2013 - 20M	20 Mbit/s	412 Kč	499 Kč
ASDLB/2013 - 30M	30 Mbit/s	536 Kč	649 Kč
ASDLB/2013 - 12M PROFI	14 Mbit/s	826 Kč	999 Kč
ASDLB/2013 - 20M PROFI	23 Mbit/s	1 156 Kč	1 399 Kč
ASDLB/2013 - 30M PROFI	34 Mbit/s	1 983 Kč	2 399 Kč
ADSLO (Alberon Symetrická Datová Linka Optická)			
Tarif	Maximální rychlost	Cena	Cena s DPH
Speed 20 Mb/sec	20 Mbit/s	330 Kč	399 Kč
Profi 30 Mb/sec	30 Mbit/s	412 Kč	499 Kč
Premium 50 Mb/sec	50 Mbit/s	495 Kč	599 Kč
Ceník hovorného VoIP			
Typ sítě	Cena	Cena s DPH	
Pevné sítě - ve špičce*	0,83 Kč	0,85 Kč	
Pevné sítě - mimo špičku	0,40 Kč	0,48 Kč	
Mobilní sítě	2,06 Kč	2,49 Kč	
V rámci sítě VoIP	zdarma	zdarma	

\* Špička je v pracovní dny od 7:00 do 19:00.

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

**Tab. 4.2: Ceník zařízení pro VoIP**

Ceník zařízení pro VoIP			
GRANDSTREAM	Popis	Cena	Cena s DPH
GXP-1100	IP telefon do provozů a do hotelů, 1x 10/100 eth, 1 linka, HD audio, linux	950,00 Kč	1 140,00 Kč
GXP-1105	IP telefon do provozů a do hotelů, 1x 10/100 eth, 1 linka, HD audio, PoE	1 070,00 Kč	1 284,00 Kč
GXP-280	základní domácí IP telefon, 2x 10/100 eth, 1 linka, HD audio	1 095,00 Kč	1 314,00 Kč
GXP-1200	základní podnikový IP telefon, 2x 10/100 eth, 2 linky, PoE	1 250,00 Kč	1 500,00 Kč
GXP-1400	základní domácí IP telefon, 2x 10/100 eth, 2 linky, HD audio, linux	1 130,00 Kč	1 356,00 Kč
GXP-1405	základní domácí IP telefon, 2x 10/100 eth, 2 linky, HD audio, PoE, linux	1 250,00 Kč	1 500,00 Kč
GXP-1450	podnikový IP telefon, 2x 10/100 eth, 2 linky, HD audio, PoE, linux	1 670,00 Kč	2 004,00 Kč
GXP-2000	manažerský IP telefon, 2x 10/100 eth, 4 linky, PoE	1 550,00 Kč	1 860,00 Kč
GXP-2000EXT	rozšiřující panel pro GXP-2000, 56 tlačítek	1 190,00 Kč	1 428,00 Kč
GXP-2100	manažerský IP telefon, 2x 10/100 eth, 4 linky, 7x BLF, HD audio, PoE, linux	2 030,00 Kč	2 436,00 Kč
GXP-2110	manažerský IP telefon, 2x 10/100 eth, 4 linky, 18x BLF, HD audio, PoE, linux	2 510,00 Kč	3 012,00 Kč
GXP-2120	manažerský IP telefon, 2x 10/100 eth, 6 linek, 7x BLF, HD audio, PoE, linux	2 750,00 Kč	3 300,00 Kč
GXP-2124	IP telefon pro spojovatelku, 2x 10/100 eth, 4 linky, 24+4x BLF, HD audio	2 870,00 Kč	3 444,00 Kč
GXP-2020EXT	rozšiřující panel pro GXP-2110 a GXP-2120, 56 tlačítek	1 850,00 Kč	2 220,00 Kč
GXV-3140	multimediální videotelefon, 2x 10/100 eth, 3 linky, WiFi přes dongle	4 070,00 Kč	4 884,00 Kč
GXV-3175	multimediální videotelefon, dotykový, 2x 10/100 eth, WiFi, PoE	6 350,00 Kč	7 620,00 Kč
DP-715	IP bezdrátový DECT telefon, 1x 10/100 eth, až 5 ruček, až 4 souběž. hovory	1 550,00 Kč	1 860,00 Kč
DP-710	přenosná ručka s nabíječkou pro Grandstream DP-715	950,00 Kč	1 140,00 Kč
HandyTone 502	analogový adapter na IP, 2x 10/100 eth, 2x FXS, linux	1 010,00 Kč	1 212,00 Kč
HandyTone 503	analogový adapter na IP, 2x 10/100 eth, 1x FXS, 1x FX0, linux	1 130,00 Kč	1 356,00 Kč
HandyTone 701	analogový adapter na IP, 1x 10/100 eth, 1x FXS, linux	830,00 Kč	996,00 Kč
GXW-4004	multiportový analogový adapter na IP, 2x 10/100 eth, 4x FXS, life-line	2 630,00 Kč	3 156,00 Kč
GXW-4008	multiportový analogový adapter na IP, 2x 10/100 eth, 8x FXS, life-line	4 430,00 Kč	5 316,00 Kč
GXW-4024	multiportový analogový adapter na IP, 2x 10/100 eth, 24x FXS, life-line	13 200,00 Kč	15 840,00 Kč
PSU 5V	napájecí adapter pro zařízení Grandstream 5V	250,00 Kč	300,00 Kč
WiFi USB adapter	WiFi USB dongle pro videotelefon Grandstream GXV-3140	710,00 Kč	852,00 Kč
<b>SIEMENS</b>			
Gigaset A510 IP	bezdrátový DECT/VoIP telefon se základnou a čb displejem	1 550,00 Kč	1 860,00 Kč
Gigaset A510	přídavné sluchátko k A510 IP	1 050,00 Kč	1 260,00 Kč
Gigaset C610 IP	bezšňůrový DECT/VoIP telefon se základnovou stanicí a barevným displejem	1 970,00 Kč	2 364,00 Kč
Gigaset C610H	přídavné sluchátko k C610 IP	1 380,00 Kč	1 656,00 Kč
<b>NÁHLAVNÍ SOUPRAVY</b>			
GN Netcom GN4110	Náhl. souprava MONO (pro Siemens C38, C47, C59, C610)	750,00 Kč	900,00 Kč
Yealink YHS32	Náhl. souprava MONO (pro Grandstream GXP1200/1400/1450/2100/2110/2120)	750,00 Kč	900,00 Kč
<b>Patton ISDN brány</b>			
SN-DTA/1BIS2V/EUI	1x ISDN BRI (fixní NT port) s linkovým napájením, 2 VoIP kanály, 10/100base-TX	6 300,00 Kč	7 560,00 Kč
SN-DTA/2BIS4V/EUI	2x ISDN BRI (fixní NT port), 4 VoIP kanály, 10/100base-TX	11 600,00 Kč	13 920,00 Kč
SN-DTA/2BIS4VHP/EUI	2x ISDN BRI (fixní NT port), 4 VoIP kanály, 10/100base-TX, vysoká přesnost hodin 5ppm.	14 900,00 Kč	17 880,00 Kč
SN4634/3BIS/UI	(2+1)x ISDN BRI, 4 VoIP kanály, 2x 10/100base-TX	13 700,00 Kč	16 440,00 Kč
SN4635/3BIS/UI	(2+1)x ISDN BRI, 4 VoIP kanály, 2x 10/100base-TX, vysoká přesnost hodin 5ppm.	16 700,00 Kč	20 040,00 Kč
SN4638/5BIS/UI	(4+1)x ISDN BRI, 8 VoIP kanálů, 2x 10/100base-TX	17 300,00 Kč	20 760,00 Kč
SN4639/5BIS/UI	(4+1)x ISDN BRI, 8 VoIP kanálů, 2x 10/100base-TX, vysoká přesnost hodin 5 ppm.	21 500,00 Kč	25 800,00 Kč
SN4940/1E15V/UI	1xE1/PRI, 2xGigEth, 15 VoIP kanálů	33 100,00 Kč	39 720,00 Kč
SN4941/1E15V/UI	1xE1/PRI, 2xGigEth, 15 VoIP kanálů, vysoká přesnost hodin 5 ppm	39 100,00 Kč	46 920,00 Kč
SN4940/1E30V/UI	1xE1/PRI, 2xGigEth, 30 VoIP kanálů	56 100,00 Kč	67 320,00 Kč
SN4941/1E30V/UI	1xE1/PRI, 2xGigEth, 30 VoIP kanálů, vysoká přesnost hodin 5 ppm.	65 100,00 Kč	78 120,00 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti

## Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2011 - 2014

Tab. 5.1: Rozvaha v letech 2011 – 2014 v tis. Kč

Označení	Položka	Číslo řádku	Rok			
			2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	10263	9412	9206	11194
A.	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	003	2230	2874	3868	5582
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2230	2874	3868	5582
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	007	6452	5413	4156	4141
C. I.	Zásoby	008	241	231	295	241
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	1400	1491	240	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	4369	3185	3303	3207
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	442	506	693	318
D. I.	<b>Časové rozlišení</b>	012	1581	1125	1182	1471
	<b>PASIVA CELKEM</b>	013	10263	9412	9206	11194
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	014	809	1073	1428	2474
A. I.	Základní kapitál	015	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	10	10	10	10
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	323	505	842	1230
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	276	358	376	1034
B.	<b>Cizí zdroje</b>	020	9173	8060	7505	8472
B. I.	Rezervy	021	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	997	570	665	1044
B. III.	Krátkodobé závazky	023	2685	2320	2284	2367
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	5491	5170	4556	5061
C. I.	<b>Časové rozlišení</b>	025	281	279	273	248

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti



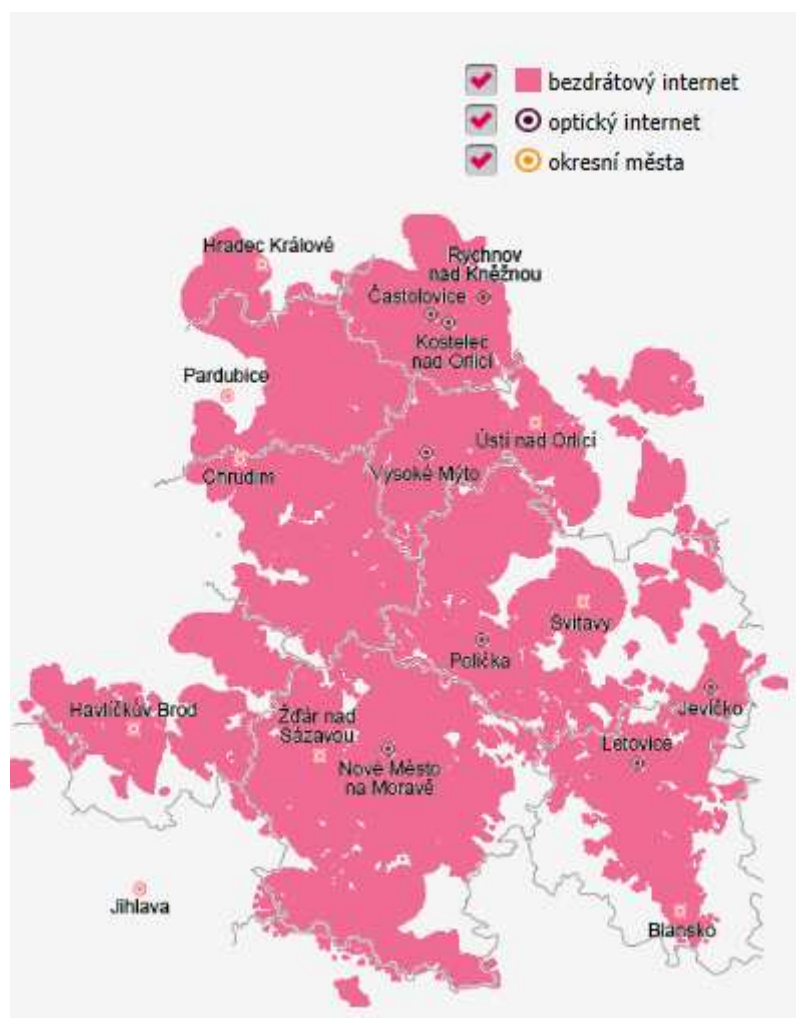
**Tab. 5.2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011 – 2014 v tis. Kč**

Označení		Položka	Číslo řádku	Rok			
				2011	2012	2013	2014
	I.	Tržby za prodej zboží	01	1589	1372	1727	2471
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1461	1146	1614	2024
	+	Obchodní marže	03	128	226	113	447
	II.	Výkony	04	12208	12531	12942	12946
B.		Výkonová spotřeba	05	7861	7471	7327	7042
	+	Přidaná hodnota	06	4475	5286	5728	6351
C.		Osobní náklady	07	3392	4177	4539	4635
D.		Daně a poplatky	08	29	26	32	35
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	279	291	364	223
	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0	0	25
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0	1	9
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0	0	0	0
	IV.	Ostatní provozní výnosy	13	94	118	135	157
H.		Ostatní provozní náklady	14	125	122	148	169
	V.	Převod provozních výnosů	15	0	0	0	0
I.		Převod provozních nákladů	16	0	0	0	0
	*	Provozní výsledek hospodaření	17	744	788	779	1462
	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0	0	0
J.		Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0	0	0
	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0	0	0
	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0	0	0
K.		Náklady z finančního majetku	22	0	0	0	0
	IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0	0	0
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0	0	0
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25	0	0	0	0
	X.	Výnosové úroky	26	109	76	26	0
N.		Nákladové úroky	27	443	343	260	202
	XI.	Ostatní finanční výnosy	28	2	39	7	9
O.		Ostatní finanční náklady	10	86	110	101	122
	XII.	Převod finančních výnosů	11	0	0	0	0
P.		Převod finančních nákladů	12	0	0	0	0
	*	Finanční výsledek hospodaření	13	-418	-338	-328	-315
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	14	55	92	75	113
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	15	271	358	376	1034
	XIII.	Mimořádné výnosy	16	5	0	0	0
R.		Mimořádné náklady	17	0	0	0	0
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1	0	0	0	0
	*	Mimořádný výsledek hospodaření	2	5	0	0	0
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	3	0	0	0	0
	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	29	276	358	376	1034
	****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	30	331	450	451	1147

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti



## Příloha č. 6: Mapa pokrytí signálem společnosti COMA s.r.o.



Zdroj: (UNET, © 2013)

## Příloha č. 7: Akční leták – nabídka optického internetu



internet televize telefon

# INTERNET

metropolitní optická síť

**SPECIÁLNÍ NABÍDKA PRO NOVÉ ZÁKAZNÍKY**

- internet ZDARMA na 3 měsíce
- instalace ZDARMA
- stahování dat bez omezení

**OPTICKÝ INTERNET ZA AKČNÍ CENY**

Maximální rychlost	Cena vč. DPH
20 Mbit/s	399 Kč
30 Mbit/s	499 Kč
50 Mbit/s	599 Kč

Sleva 10 % při předplatném

[www.alberon.cz](http://www.alberon.cz)  
Sídlo firmy Letohrad: +420 465 618 508  
Pobočka Žamberk: +420 464 600 700  
E-mail: [alberon@alberon.cz](mailto:alberon@alberon.cz)

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## **Příloha č. 8: Ceny za 1 Mbit/s bezdrátového a optického připojení k internetu**

**Tab. 8.1: Ceny za 1 Mbit/s bezdrátového a optického připojení k internetu**

<b>Společnost</b>	<b>Bezdrátové připojení</b>		<b>Optické připojení</b>	
	<b>Minimální nabízená rychlost za 1 Mbit/s bez DPH</b>	<b>Maximální nabízená rychlost za 1 Mbit/s bez DPH</b>	<b>Minimální nabízená rychlost za 1 Mbit/s bez DPH</b>	<b>Maximální nabízená rychlost za 1 Mbit/s bez DPH</b>
Alberon Letohrad s.r.o.	55	58,32	16,5	9,9
COMA s.r.o.	68,4	33,03	7,46	6,22
O2 Czech Republic a.s.	20,65	11,35	-	-
TYHAN s.r.o.	56	49,5	17,5	8,36
Robert Král	65	21,33	-	-

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společností

## Příloha č. 9: Doplnující informace k PEST analýze

### Ekonomické faktory

**Průměrná hrubá měsíční mzda** v ČR byla v roce 2014 27 002 Kč. U žen je průměrná hrubá měsíční mzda nižší, než u mužů. U žen činí pouze 23 421 Kč, ale u mužů 29 858 Kč. Míra nezaměstnanosti<sup>11</sup> byla v roce 2014 6,1 %. Na rozdíl od předcházejících let se nacházela na poměrně nízké hranici, viz Tab. 9.1.

Tab. 9.1: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2009 - 2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	6,7	7,3	6,7	7	7	6,1

Zdroj: (ČSÚ, 2016c)

**Průměrná roční míra inflace** v posledních letech kolísala, jak ukazuje Tab. 9.2. V roce 2015 se dostala na velmi nízké hodnoty 0,3 %. V lednu roku 2016 začala opět stoupat na 0,4 %. ČNB očekává v dalších měsících roku 2016 a 2017 nárůst a dosažení cílové hladiny 2 % (ČNB, © 2003 – 2016b). Nízká hladina inflace je jednou ze závazných podmínek pro přistoupení České republiky k eurozóně a zavedení eura.

Tab. 9.2: Průměrná roční míra inflace v ČR v letech 2010 - 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (v %)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: (ČSÚ, 2016a)

**Hrubý domácí produkt**<sup>12</sup> byl v roce 2014 4 260,9 mld. Kč, tedy nejvyšší za posledních deset let. V roce 2015 se předpokládal meziroční růst 4,7 %. V roce 2016 ČNB predikuje meziroční růst HDP ve výši 2,7 % a v roce 2017 meziroční růst 3 % (ČNB, © 2003 – 2016a).

**Úroková repo sazba** má tendenci klesat. Před devíti lety se tato sazba pohybovala nad hranicí 2,5 %. Postupem času se snižovala až na hodnotu 0,05 % a této hodnoty dosahovala i v prvním čtvrtletí roku 2016 (ČNB, © 2003 – 2016c). Pro společnost Alberon Letohrad s.r.o. je tato sazba příznivá, jelikož v současné době čerpá bankovní úvěry. Pro firmu je tedy výhodné investovat.

V posledních letech nedocházelo k významným výkyvům kurzu české koruny oproti euru. **Změny v kurzech měn** byly minimální. K 17. 2. 2016 byla hodnota kurzu 27,04 Kč za

<sup>11</sup> Počet nezaměstnaných na tisíc obyvatel.

<sup>12</sup> Ukazatel vyjadřující souhrnnou hodnotu statků a služeb nově vytvořených v daném roce.

euro. Ve stejném období v roce 2014 se kurz pohyboval na úrovni 27,54 Kč za euro (Celní správa, 2016).

Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR byl koncem roku 2015 schválen Návrh zákona o státním rozpočtu na rok 2016. **Celkové příjmy státního rozpočtu** jsou v roce 2016 plánovány na 1 181 mld. Kč a **celkové výdaje státního rozpočtu** pak na 1 251 mld. Kč. Výdaje jsou tedy vyšší než příjmy o 70 mld. Kč, což představuje pokles o 30 mld. Kč ve srovnání s rokem 2015 (Ministerstvo financí ČR, 2016).

V Tab. 9.3 je uvedena míra nezaměstnanosti v ČR dle krajů v letech 2005 – 2012. Komentář k této statistice je uveden v kapitole 3.3 PEST analýza.

**Tab. 9.3: Míra nezaměstnanosti v ČR dle krajů v letech 2005 - 2012**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Česká republika</b>	<b>8,88</b>	<b>7,67</b>	<b>5,98</b>	<b>5,96</b>	<b>9,24</b>	<b>9,57</b>	<b>8,62</b>	<b>9,36</b>
Praha	3,25	2,72	2,16	2,14	3,66	4,07	3,95	4,52
Středočeský	6,25	5,32	4,25	4,47	7,01	7,73	7,07	7,52
Jihočeský	6,69	5,68	4,47	4,83	7,78	8,50	7,53	8,36
Plzeňský	6,45	5,60	4,43	5,03	8,16	8,25	7,01	7,31
Karlovarský	10,28	9,20	7,32	7,62	11,07	11,39	9,83	10,84
Ústecký	15,41	13,77	10,96	10,26	13,61	13,90	12,94	14,02
Liberecký	7,73	7,04	6,05	6,95	11,24	10,54	9,46	10,26
Královéhradecký	7,33	6,32	4,70	4,81	7,97	8,37	7,49	8,61
Pardubický	8,35	6,91	5,43	5,95	9,58	9,87	8,44	9,16
Vysočina	8,23	7,10	5,63	6,27	10,25	10,73	9,44	10,23
Jihomoravský	10,21	8,82	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81	10,42
Olomoucký	10,65	8,97	6,73	6,87	12,19	12,48	11,37	11,86
Zlínský	9,27	7,75	6,02	6,13	10,83	10,74	9,35	10,42
Moravskoslezský	14,23	12,58	9,62	8,49	12,14	12,36	11,18	12,34

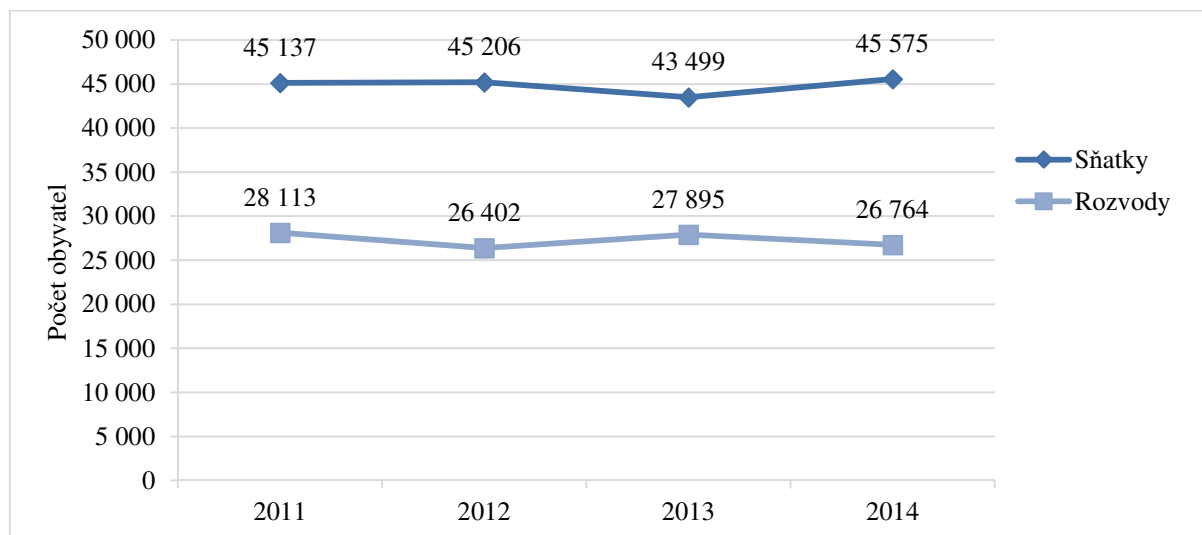
**Zdroj:** (ČSÚ, 2016c)

### **Sociálně kulturní faktory**

Z dat Českého statistického úřadu lze vypočítat, že v České republice žilo ke dni 16. 2. 2016 přesně 10 546 120 obyvatel. Počet obyvatel v posledních letech mírně stoupá. Více než 400 tis. obyvatel tvoří cizinci. Pohlaví je poměrně vyrovnané (49,1 % mužů a 50,9 % žen). Nejvíce obyvatel (6 115,5 tis.) má střední vzdělání bez maturity nebo střední vzdělání zakončeno maturitní zkouškou. Vysokoškolsky vzdělaných je v ČR 1 541,3 tis. obyvatel (ČSÚ, 2016).

Sňatkovost a rozvodovost je průměrná a dlouhodobě bez dramatických změn. Sňatků je v ČR uzavřeno téměř dvojnásobek než rozvodů. V roce 2014 bylo uzavřeno 45 575 sňatků a 26 764 rozvodů, viz Obr. 9.1.

**Obr. 9.1: Sňatkovost a rozvodovost v ČR v letech 2011 - 2014**

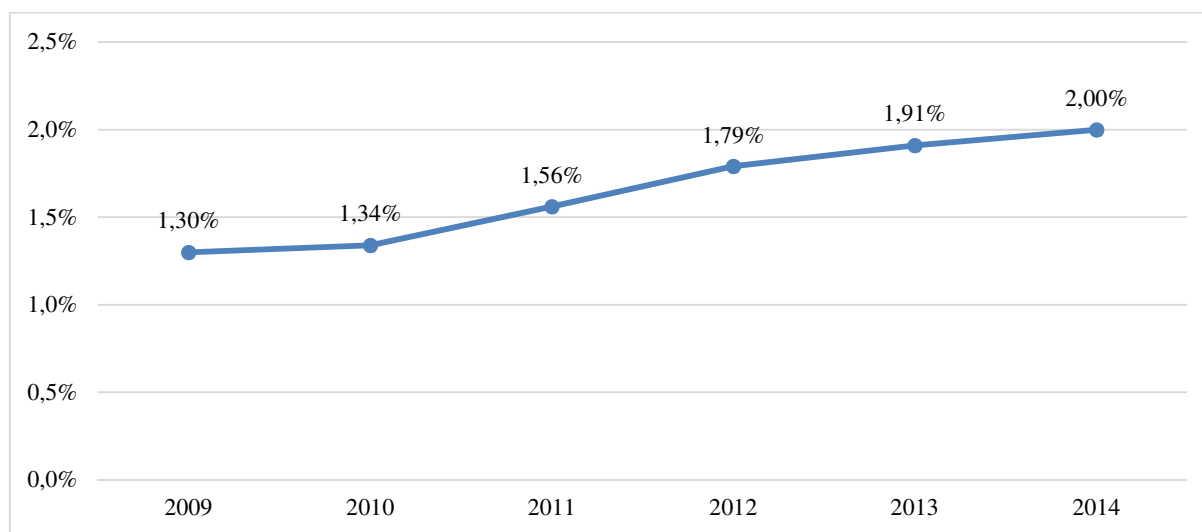


**Zdroj:** (ČSÚ, 2016d)

### Technologické faktory

V současnosti se na výzkum a vývoj nových technologií vynakládá poměrně malé procento finančních prostředků. V posledních letech se ale výdaje na výzkum a vývoj zvyšují. Tento trend je znázorněn na Obr. 9.2.

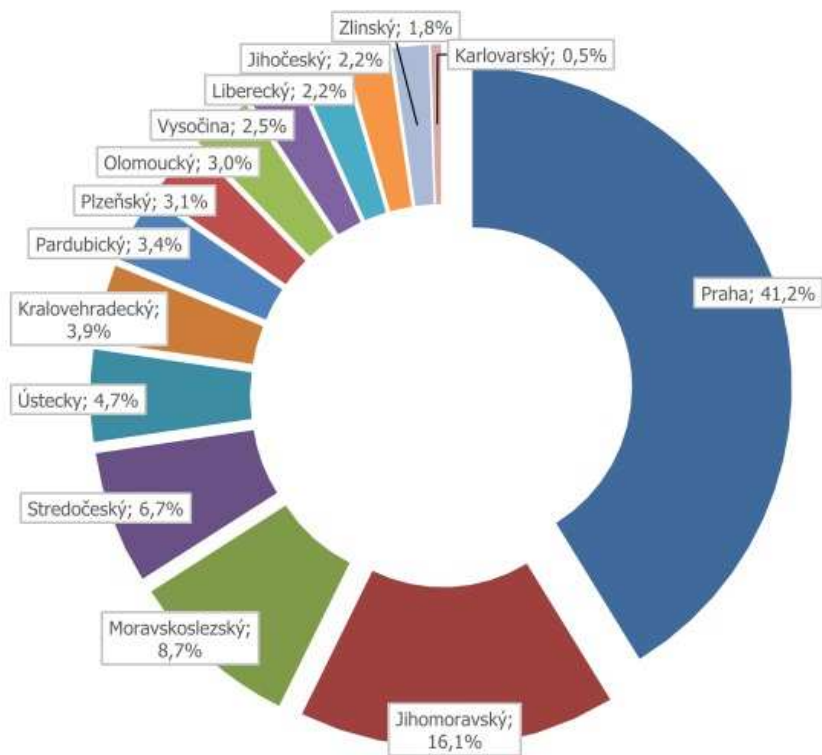
**Obr. 9.2: Výdaje ČR na výzkum a vývoj v procentech z HDP v letech 2009 - 2014**



**Zdroj:** (ČSÚ, 2016e)

Financování výzkumu a vývoje je finančně velmi nákladné. Získané poznatky, informace a objevy se ale mnohdy několikanásobně vyplatí.

**Příloha č. 10: Rozložení zaměstnaných osob z odvětví telekomunikační a informační technologie a činnosti do krajů**



**Zdroj:** (ČSÚ, 2016b)



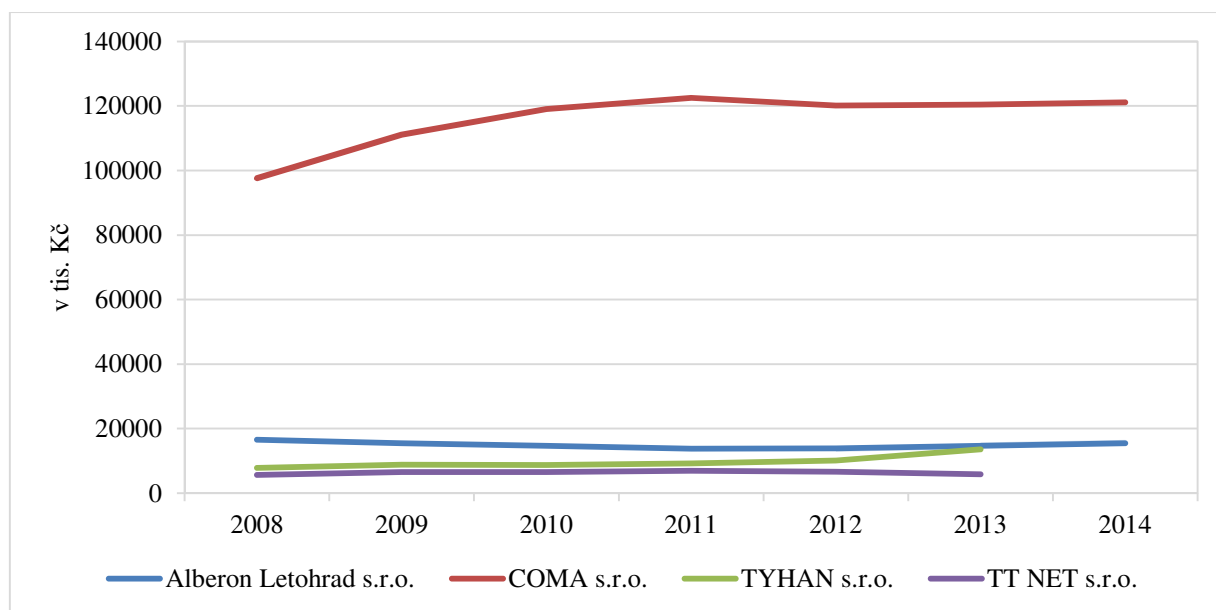
## **Příloha č. 11: Mapa vysílačů společnosti TT NET s.r.o.**



**Zdroj:** (TT NET s.r.o., © 2009 – 2016a)



## Příloha č. 12: Tržby vybraných společností v letech 2008 – 2014 v tis. Kč



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností

## Příloha č. 13: Analýza úvodní stránky společnosti Alberon Letohrad s.r.o.



The screenshot shows the homepage of Alberon Letohrad s.r.o. The header features the company logo and navigation links: HOME, SLUŽBY SÍTĚ INTERNET, DIGITÁLNÍ TELEVIZE IPTV, and HARDWARE. Below the header is a secondary navigation bar with links: O nás, E-shop, Reference, Kontakty, Kde nás najdete, and Věnování. The main content area is divided into two columns. The left column features a large image of a modern glass building and a section titled 'DIGITÁLNÍ IPTV TELEVIZE' with a picture of a TV displaying a bird. The right column contains a 'Novinky' (News) section with several articles dated from 2016, including updates on IPTV services and network infrastructure. At the bottom, there are logos for RIPE NCC and a Facebook link.

Vítejte na webových stránkách firmy Alberon Letohrad s.r.o.

Novinky

**02. 01. 2016**  
Optická metropolitní síť v Letohradě byla rozšířena o ulici Požárnická. Ide byla zakončena ve skutečně čistém poli. Data z městského kamerového systému v Letohradě jsou tedy k dispozici ve skutečnosti police městské i státní.

**02. 01. 2016**  
Dědi sady optických tras jsme odevzdali našim zákazníkům v Lanškrouně.

**01. 10. 2015**  
Dataové páteř do Nekoře byla upgradována na rychlost 100Mbps.

**08. 08. 2015**  
Páteřní metropolitní spoj ze Žamberka do Paskova byl upgradován na 100 Mbps. Na sítné Žamberka jsou data směrována přímo z optické metropolitní sítě. Provedené navýšení přinese zlepšení kvality datových služeb v regionu Paskov a Nekoře.

**11. 08. 2015**  
Optická přípojka pro serotubové letiště v Žamberku byla uvedena do provozu. Čtením a našim serotubu jsou k dispozici dataové služby v optické kvalitě. V následujících dnech dojde k přepojení IP kamery monitorující praxory serotubu do optické metropolitní sítě.

**1.8%** [více statistik](#)

**RIPE**  
NCC MEMBER

[Navštivte nás](#)  
Facebook

**Zdroj:** Zpracováno na základě údajů z google.com/analytics

## Příloha č. 14: Přehled finančních ukazatelů společností v letech 2008 - 2014

Tržby za prodej zboží a výkony							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	16598	15432	14700	13797	13903	14669	15442
TYHAN s.r.o.	7830	8792	8690	9252	10130	13625	
TT NET s.r.o.	5613	6549	6537	6909	6656	5890	
Coma s.r.o.	97649	111142	118813	122490	120116	120459	121155
Výsledek hospodaření za účetní období							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	62	125	322	276	358	376	1034
TYHAN s.r.o.	182	545	362	872	778	951	
TT NET s.r.o.	-32	-96	311	21	66	-276	
Coma s.r.o.	2779	9550	18554	15943	14439	17003	22913
Cizí zdroje							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	9516	10466	10625	9173	8060	7505	8472
TYHAN s.r.o.	2568	1839	1227	1304	1334	2252	
TT NET s.r.o.	1126	874	620	295	240	848	
Coma s.r.o.	29333	28458	24540	14284	13531	13189	10154
Aktiva							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	10092	10891	11256	10263	9412	9206	11194
TYHAN s.r.o.	4143	4182	4083	5165	6050	8085	
TT NET s.r.o.	2599	2246	2376	2368	2318	2624	
Coma s.r.o.	37592	46309	61068	58505	60168	65621	74339
Rentabilita tržeb							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	0,37%	0,81%	2,19%	2,00%	2,57%	2,56%	6,70%
TYHAN s.r.o.	2,32%	6,20%	4,17%	9,42%	7,68%	6,98%	
TT NET s.r.o.	-0,57%	-1,47%	4,76%	0,30%	0,99%	-4,69%	
Coma s.r.o.	2,85%	8,59%	15,62%	13,02%	12,02%	14,12%	18,91%
Celková zadluženost							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alberon Letohrad s.r.o.	94,29%	96,10%	94,39%	89,38%	85,64%	81,52%	75,68%
TYHAN s.r.o.	61,98%	43,97%	30,05%	25,25%	22,05%	27,85%	
TT NET s.r.o.	43,32%	38,91%	26,09%	12,46%	10,35%	32,32%	
Coma s.r.o.	78,03%	61,45%	40,18%	24,42%	22,49%	20,10%	13,66%

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností